

KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ TYÖNOHJAUKSESTA APTEEKKIALALLA

– *Työnohjaukseen osallistuneiden ja työnohjaajien
kertomana*

Maria Ala-Karvia
Helsingin yliopisto
Koulutus- ja
kehittämiskeskus
Palmenia
PD-projektityö
Joulukuu 2012

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS PALMENIA
Ala-Karvia Maria: Kokemuksia ja näkemyksiä työnohjauksesta apteekki-alalla -
Työnohjaukseen osallistuneiden ja työnohjaajien kertomana
Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD
Projektityö 60 s., 2 liitettä
Projektityön ohjaaja: Koulutuspäällikkö, proviisori, työnohjaaja Lea Tuomainen
Joulukuu 2012

TIIVISTELMÄ

Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä koulutetun ohjaajan avulla. Prosessin tavoitteena on ohjattavan ammattitaidon ja ammatillisen kasvun edistyminen. Toiminta työnohjauksessa pohjaa reflektoinnille eli oppimiselle omien, työssä syntyneiden kokemusten tiedostamisen ja arviointien kautta. Työnohjaus tukee työssä jaksamista, mutta menetelmää voidaan käyttää myös toiminnan kehittämisessä tai osana ammatillista täydennyskoulutusta. Työnohjauksen oma osa-alue on hallinnollinen eli johdon työnohjaus, jossa käsitellään johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Vaikka työnohjausta käytetään laajasti eri ihmissuhde- ja asiantuntija-aloilla, on sen käyttö apteekkisektorilla jäänyt vähäiseksi. Projektityön tarkoituksena on selvittää apteekkilaisten kokemuksia työnohjauksesta sekä heidän näkemyksiään työnohjauksen mahdollisuuksista kehittää toimintaa työyhteisöissä. Aiheen tuntemattomuuden vuoksi työ rajautui teemahaastatteluihin sekä kirjallisuuskatsaukseen, jossa avataan työnohjausprosessia. Projektityön alussa pohditaan narratiivista analyysiä soveltaen työnohjaukseen osallistuneen apteekkarin ja proviisorin kokemuksia. Heidän kokemuksensa kulkevat koko kirjallisen katsauksen mukana.

Projektityön toinen osa muodostuu työnohjaajille suunnatuista teemahaastatteluista. Haastatteluihin haettiin ihmisiä, jotka ovat opiskelleet sekä farmasiaa että työnohjausta. Haastatteluista poimittiin ja luokiteltiin sellaisia apteekkityössä esiintyviä asioita, joita on mahdollisuus kehittää koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen mahdollisuudet työskentelyn kehittämisessä nähtiin tapahtuvan työntekijä, työn ja työyhteisön oppimisen tai muuttumisen myötä. Työntekijän tasolla työnohjauksen nähtiin vahvistavan ammatti-identiteettiä sekä lisäävän työssä jaksamista, itsetuntemusta, omien rajojen hahmottamista ja työn merkityksellisyyden kokemusta, mikä ehkäisee rutinoitumista. Työn laatuun työnohjauksen koettiin vaikuttaneen asiakaspalvelun, muutosten käsittelyn ja henkilöstöhallinnon kehittymisen myötä. Työnohjaus nähtiin myös paikkana, jossa asioihin voi ottaa etäisyyttä ja sen kautta selkeyttää toimintaa ja tavoitteita. Työyhteisön tasolla työnohjauksen vaikuttavuus nähtiin yhteishengen ja vuorovaikutusta lisääntymisellä. Parantuneet vuorovaikutussuhteet helpottivat työhön sisältyvien muutosten käsittelyä. Lisäksi tuotiin esille esimiestason työnohjauksen vaikutus työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Haastatteluissa nostettiin esille myös tilanteita, joissa työnohjaus ei ole toiminut. Kuitenkin sen nähtiin ennaltaehkäisevänä toimintana sisältävän niin paljon mahdollisuuksia, että kaikki haastateltavat olivat valmiit suosittelemaan - ja toivomaan - prosessin laajempaa hyödyntämistä myös apteekkeissa.

AVAINSANAT: työnohjaus, työnohjaaja, apteekki, farmasia

ESIPUHE

Olen tehnyt apteekkifarmasian erikoistumisopintoihin, PD, liittyvän projektityöni Helsingin Yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian koulutusohjelmassa.

Kiitän proviisoreita ja apteekkareita, joita sain haastatella tutkimukseni pohjaksi. Heidän positiivinen ja innostunut otteensa työhön ja työn kehittämiseen oli tартtuvaa. Näitä asioita on ollut hyvä työstää yhdessä työnantajani, apteekkari Outi Kulmakorven sekä työkavereideni kanssa.

Työni ohjaajana on toiminut koulutuspäällikkö, työnohjaaja Lea Tuomainen. Säännöllisen yhteydenpidon kautta hän jaksoi motivoida työn tekoon silloinkin, kun omat ajatukset tahtoivat karata valmistuvan kodin tapettien ja maalien valintoihin. Esimerkkinsä kautta hän myös osoitti, kuinka merkittävä apu hyvästä ohjaajasta ja positiivisesta palautteesta on. Merkittävää taustatukea sain myös lähiopetusjaksoilta. Tästä kiitän kaikkia kurssimme vetäjiä, PDX-kurssin johtajaa, apteekkari Saija Sundholmia sekä kurssitovereita. Taloudellisesti työtä on tukenut Apteekkien Työnantajaliitto, Apta.

Kiitän myös ystäviäni, joidenka kanssa on illan pimenevinä tunteina käyty useita keskusteluja työn kehittämisestä, koulutuksista, jaksamisesta, esimiestyöskentelystä, työnohjauksesta ynnä muusta. Nämä pohdinnat olivat taustana tälle työlle. Lisäksi kiitän perhettäni, joka on mahdollistanut opiskeluni sekä jaksanut tukea kuuntelemalla ja kotitöitä tehden.

Jalasjärvellä 6.12.2012

Maria Ala-Karvia

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ ESIPUHE

| | |
|---|----|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 2. TYÖNOHJAUS OHJATTAVAN NÄKÖKULMASTA | 3 |
| 3. TYÖNOHJAUKSEN TAUSTAA | 4 |
| 4. TYÖNOHJAUKSEN MAHDOLLISUUDET | 6 |
| 4.1 Työnohjaus työntekijän tasolla | 8 |
| 4.2 Työnohjaus työn tasolla..... | 8 |
| 4.3 Työnohjaus työyhteisön tasolla..... | 9 |
| 5. TYÖNOHJAUKSEN MUODOT | 10 |
| 5.1 Työyhteisön työnohjaus..... | 11 |
| 5.2 Ryhmätyönohjaus..... | 12 |
| 5.3 Yksilötyönohjaus..... | 13 |
| 5.4 Hallinnollinen työnohjaus..... | 13 |
| 6. TYÖNOHJAUS KÄYTÄNNÖSSÄ | 14 |
| 6.1 Työnohjaussopimus..... | 15 |
| 6.2 Työnohjauksen tavoitteet..... | 16 |
| 6.3 Toiminta työnohjauksessa | 18 |
| 6.4 Vuorovaikutus työnohjauksessa..... | 22 |
| 6.4.1 Dialogi | 24 |
| 6.4.2 Visuaaliset ja toiminnalliset menetelmät | 25 |
| 6.4.3 Reflektio..... | 26 |
| 6.5 Työnohjauksen arviointi | 29 |
| 6.6 Työnohjaaja | 30 |
| 7. TYÖNOHJAUKSEN TAUSTALLA VAIKUTTAVIA TEORIOITA..... | 31 |
| 8. TYÖNOHJAUKSEN LÄHIMUODOT | 34 |

| | |
|--|--------|
| 9. TYÖNOHJAUS OHJAAJAN NÄKÖKULMASTA | 38 |
| 9.1 Tutkimusongelma ja sen taustat | 38 |
| 9.2 Tutkimuksen toteuttaminen | 39 |
| 9.3 Aineisto ja sen käsittely | 40 |
| 10. AINEISTON ANALYYSI..... | 40 |
| 10.1 Haastateltavien taustatiedot | 40 |
| 10.2 Työnohjaajana toimiminen | 41 |
| 10.3 Omaan työhön saatu työnohjaus | 43 |
| 10.4 Työnohjaus apteekkeissa | 44 |
| 10.4.1 Työnohjaus työntekijän kannalta | 46 |
| 10.4.2 Työnohjaus työn kannalta | 49 |
| 10.4.3 Työnohjaus työyhteisön kannalta | 51 |
| 11. TULOSTEN POHDINTA | 53 |
| 12. YHTEENVETO..... | 56 |
| KIRJALLISUUSLUETTELO | 58 |

Liite 1. Haastattelupyyntö / Työnohjaukseen osallistuneet

Liite 2. Teemahaastattelujen rungot

Liite 3. Työnohjauksen eettiset periaatteet

1. JOHDANTO

Viime vuosina esimiestyöskentely on tullut entistä vaativammaksi. Tähän syynä ovat vaatimukset työn tuottavuuden kasvattamisesta sekä muutostahdin kiristyminen (Viitala 2007). Osasyynä on myös esimiestyöskentelyn läpinäkyvyyden lisääminen. Hyvin koulutettu henkilöstö edellyttää esimiehiltään päteviä päätöksiä ja esimerkiksi vuonna 2003 voimaan tullut työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestä ottamaan vastuuta useista työpaikan vuorovaikutusasioista.

Myös apteekeissa kiinnitetään laajemmin huomioita henkilöstöhallintoon ja johtamistapoihin. Muilta aloilta apteekkeihin ovat levinneet koulutuskortit, kirjalliset perehdytysuunnitelmat, kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt. Samoin esimieskoulutuksiin osallistutaan paljon. Taloudellisten resurssien heikentyessä hyvän henkilöstöhallinnon merkitys kasvaa työmotivaation ja sitoutumisen lähteenä (Laurila 2005).

Edellä mainittujen lisäksi useilla ihmissuhdealoilla käytetään työnohjausta osaamisen kehittämisessä tai toiminnan laadun varmistamisessa (Paunonen-Ilmonen 2001; Viitala 2007). Kyse on ammatillisen oppimisen muodosta, jonka avulla esimiehet, työntekijät ja koko työyhteisö voivat tutkia ja kehittää omaa toimintaa (Piispanen ja Sannamo 2010). Työnohjausta katsotaan tarvittavan kaikkialla siellä, missä työntekijän henkilökohtaiset näkemykset, kokemukset, tunteet ja ajattelu ovat oleellisia tekijöitä laadukkaan työnteon ja itseohjautuvuuden taustalla.

Työnohjaus voisikin luontevasti toimia seuraavana askeleena henkilöstöhallinnon laadunvarmistukseen apteekkisektorilla. Tutkimuksen mukaan johtaja, joka työnohjauksessa on pohtinut omia valmiuksiaan, jaksamistaan ja kehittämistarpeitaan sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä on valmiimpi oivaltamaan omaa työtään helpottavia, vaihtoehtoisia ratkaisuja (Ollila 2006).

Tässä projektityössä kerrotaan työnohjauksesta, sen tavoitteista ja mahdollisuuksista kehittää toimintaa työyhteisössä. Työn ensimmäisen osan alussa analysoidaan

haastatteluja, joissa apteekkari ja proviisori kertovat työnohjauksesta omien kokemuksensa pohjalta. Näitä kokemuksia myös käytetään havainnoimaan projektityön teoriaosuutta. Narratiiviseen eli kerronnallisen analyysin soveltamiseen päädyttiin mahdollisimman subjektiivisen kokemuksen välittymiseksi, mutta myös osin aineiston pienuuden vuoksi. Työnohjauksen vaikuttavuutta olisi voitu tutkia kvantitatiivisestikin, mutta tämä vaatisi laajempaa haastattelujoukkoa kuin nyt oli mahdollista saavuttaa. Haastateltavia tutkimukseen haettiin ilmoituksilla alan lehdissä (Liite 1), internetin keskustelupalstoilla sekä sosiaalisen median (Facebook) kautta. Tutkittua tietoa siitä, kuinka paljon farmasian alalla käytetään työnohjausta, ei ole. Haastattelujen kautta nousi esille oletamus käytön vähäisyydestä tietämättömyyden, asian vierauden, hyvien kokemusten puutteen tai "terapia"-leiman takia: *"Se on nyt vaan jotakin sellaista mitä lie terapiaa. Monissahan, kuten valtion, kunnan ja seurakunnan virkasuhteissa se on automaatio (H1)."* Alalle kuuluu myös tietty itsenäisen pärjäämisen kulttuuri, kuten eräs haastateltavista totesi. Työnohjaus voi myös olla niin henkilökohtainen kokemus, ettei siitä haluta puhua yleisemmin.

Projektityön toinen osa muodostuu työnohjaajille suunnatuista teemahaastatteluista. Haastatteluihin haettiin ihmisiä, jotka ovat opiskelleet sekä farmasiaa että työnohjausta. Heidän ajateltiin pohtineen näitä molempia asioita ja niiden yhteistyön mahdollisuuksia. Heidän kokemuksia analysoimalla saatiin kerättyä useita mahdollisuuksia, joissa työnohjausprosessia voisi hyödyntää.

2. TYÖNOHJAUS OHJATTAVAN NÄKÖKULMASTA

Työnohjauksen kokemuksen ja merkityksen ymmärtää parhaiten kuuntelemalla siihen osallistuneiden ihmisten kertomuksia aiheesta. Tämän vuoksi projektityön kirjalliseen katsaukseen sisällytetyt osallistujahaastattelut on analysoitu narratiivista eli tarinankerronnallista analyysia soveltaen. Menetelmässä kerätään tarinoita (kokemuksia), tulkitaan näitä, analysoidaan (miten sanotaan?), puretaan tarinat ja niiden pohjalta rakennetaan oma tarina, joka asetetaan muita tarinoita vasten. Tämän prosessin pohjalta käytännön maailma muokkautuu tutkimuksen maailmaan (Puusa ja Juuti 2011).

Kyse on laadullisesta menetelmästä, jonka avulla pyritään hahmottamaan millaisia kertomuksia tutkittavasta kohteesta kerrotaan. Narratiivisen analyysin kohteena voi olla esimerkiksi valokuvia, musiikkia, tekstejä tai elokuvia. Tässä työssä aineiston muodostivat kaksi litteroitua haastattelua. Haastattelun pohjana oli teemakartta (Liite 2), jonka avulla pyrittiin saamaan vapaamuotoisesta kerronnasta asioita monipuolisesti esille. Liian henkilökohtaiseksi koetut asiat sivuutettiin tai käsiteltiin pinnallisesti. Puhtaaksikirjoitetuista haastatteluista etsittiin merkitykselliseksi koettuja tai toistuvia asioita. Näitä asioista ja niihin sisältyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia pohdittiin myös kirjallisuudesta esille nousevien asioiden kautta.

Puhtaaksi kirjoitettuja narratiiveja eli tarinoita pyrittiin jättämään tekstin lomaan mahdollisimman paljon, havainnollistamaan muuta kerrontaa. Haastateltavien suorat lainaukset on erotettu tekstistä kursivoidulla kirjoitustyyllillä sekä koodattu H1-H2 riippuen haastateltavasta henkilöstä. Haastateltavista toinen oli nuori proviisori, joka toimi myös apteekinhoitajana. Työnohjausta hänellä oli takana neljältä kuukaudelta. Toinen haastatelluista oli kokenut apteekkari, joka on käynyt pidempään työnohjauksessa. Heillä työnohjaus oli järjestetty niin, että aptekin johtoryhmä kävi ryhmätyönohjauksessa, jonka jälkeen apteekkari jäi vielä omaan yksilötyönohjaukseen, jossa käsiteltiin asioita henkilökohtaisemmin.

Molemmat haastateltavat kävivät työnohjauksessa noin kerran kuussa, lomataukoja lukuun ottamatta. Erilaisesta työkokemuksesta ja taustasta huolimatta he molemmat nostivat työnohjauksesta esille useita samoja asioita sekä kokivat sen itselle tärkeäksi

menetelmäksi *"henkisen puolen jutuksi, joka on tärkeä ja tukee itteä (H2)"* - kuten toinen haastateltavista asian kuvasi. Molemmat käyttivät työnohjausta ajankohtaisten asioiden käsittelyyn mutta myös itseä ja omaa toimintaa ja sitä kautta työpaikan työskentelyä tukevana ja kehittäväenä metodina. Työnohjauksen tunnistettiin auttavan arkityötä, sillä usein jo tieto siitä, että tiettyä tilannetta voi myöhemmin pohtia työnohjauksessa, auttaa. Monet kuvauksissa esille nousevat asiat pohjasivat esimiestyöskentelyyn ja sen yksinäisyyteen. Kuten apteekinhoitaja kuvasi: *"Tolle on tarvetta senkin takia, että koska apteekkari ei ole paikalla, niin tietää että sit siellä voi puhua, on kyseessä sitten asiakastilanne tai henkilökuntajuttu. Sanominen mahdollistaa sen, että mä en henkisesti kuormitu niin paljoa (H2)."* Toisaalta työnohjausta voidaan käyttää suunnitteluun: *"[Muutoksesta] käydään läpi ennakolta asioita läpi, että kuinka niihin sitten suhtaudutaan (H1)."* Ohjattavat puhuivat oman subjektiivisen kokemuksensa pohjalta, ilman yleisempää näkemystä tai teorial tietoa työnohjauksesta. Kuitenkin heidän kokemuksensa heijastuvat hyvin jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

3. TYÖNOHJAUKSEN TAUSTAA

Työnohjauksen perusteet tulevat 1800-luvun lopun Yhdysvalloista, jossa sitä käytettiin lähinnä kirkon työntekijöiden ja psykoanalytikkojen parissa (Viika 1984). Suomessa työskentely alkoi yleistyä 1950-luvulta lähtien sosiaalityön, kirkon ja terapeuttisen hoitotyön puitteissa (Alhanen ym. 2011). Näitä töitä yhdistää vaativa ja henkisesti kuormittava asiakastyö. Alussa työnohjaus oli opastusta, jota kokeneempi työntekijä antoi nuoremmalle työntekijälle. Sittemmin toiminta lähti kehittymään jatkuvan ammatillisen kasvun ja työn laadullisen kehittämisen suuntaan. Samalla muuttui ohjauksen luonne; ohjaajan ei tarvinnut enää olla kokeneempi, vanhempi ammattilainen. Sen sijaan työnohjaajalla alkoi painottua kyky auttaa ohjattavaa kuormittavan työn säätelyssä, vaikeiden asiakastilanteiden purkamisessa ja ammatillisessa kehittymisessä. Työnohjaajasta tuli ammatillisen pohdinnan ammattilainen (Paunonen-Ilmonen 2001).

Laajemmin sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä kasvatus- ja opetusaloille työnohjaus levisi 1980-luvulla. Osaltaan tähän vaikutti Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 1983 antama suositus työnohjauksesta (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). 2000-luvulla työnohjaus on alkanut laajentua voimakkaasti myös muille toimialoille, kuten johtamiseen ja hallintoon, juristille, opettajille, poliiseille, lääkäreille, konsulenteille ja journalistille. Samalla työnohjausta on alettu pitää asiantuntija-aloilla osana täydennyskoulutusta (Tiuraniemi 2005). Nykyinen työturvallisuuslaki (738/2002) huomioi työn kuormittavuuden henkisen terveyden kannalta, mikä luo velvoitteita organisaatioille. Suoranaisesti toimiva työnohjausjärjestelmä edellytetään laissa mielenterveyspalvelujen antajille (mielenterveyslaki 1116/1990). Useat ammattijärjestöt ovat laatineet työnohjaukseen liittyviä suosituksia ja säädöksiä. Apteekkialalla Farmasialiito on esittänyt työnohjausta osaksi kompetenssin eli työssä pärjäämisen kehittymistä (Puumalainen 2006).

Kullakin alalla on omat ilmiönsä, joissa työnohjausta hyödynnetään. Lisäksi kullakin alalla on oma tapansa jäsentää teoreettisesti ihmistä, hänen toimintaansa ja toiminnan ohjautumista. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa yksiselitteistä, kattavaa määritelmää tai teoriapohjaa työnohjaukselle ei ole saatu määriteltä. Yleisesti työnohjaus voidaan nähdä vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja oppimisprosessina, joka käsittelee ohjattavan työtä. Haastattelussa tämä kuvattiin: *"Mennään ongelmien juurille ja haetaan ite ratkaisuja (H2)"*. Työnohjaukselle vakiintuneita ja yleisesti käytettyjä määritelmiä on esitetty kuvassa 1. Alan kattojärjestönä toimiva Suomen työnohjaajat ry on pyrkinyt yhtenäistämään työnohjauksen käsitettä laatimalla mm. työnohjauksen eettiset periaatteet (Liite 3), sopimusmallin työnohjauksesta ja koulutussuosituksia.

Työnohjaukseen sisältyvistä vaihteluista johtuen tulee aina asiasta keskusteltaessa varmistua siitä, että keskustelijoilla on edes likipitäen sama käsitys aiheesta (Hyrkäs 2010). Erilaisista taustoista johtuen rajattiin kansainvälinen osuus tämän projektityön kirjallisen katsauksen ulkopuolelle. Lisäksi työnohjausta käsittelevä tutkimus on vähäistä ja sangen nuorta, minkä vuoksi projektityössä käytetyt lähdeoteokset ovat suurimmaksi osaksi oppikirjoja tai alan julkaisuja, eivät tieteellisiä tutkimuksia.

| | |
|---|--|
| <p>Työnohjaus on ohjattavan työn ja oman itsensä tarkastelua ja tutkimista sekä laadunhallinnan varmistamista. (Paunonen-Ilmonen 2001)</p> | <p>Työnohjaus on työtapa, jonka avulla yksittäiset työntekijät, tiimit ja kokonaiset työyhteisöt voivat kehittää ammatillista osaamistaan. (Keski-Luopa 2007)</p> |
| <p>Työnohjaus voidaan ammatillisen toiminnan muuttuvan ja monimutkaistuvan toimintaympäristön puitteissa nähdä työssä orientoitumisen prosessina, jossa ammatillisen toimijan ymmärrys omasta toimijuudestaan syvenee. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007)</p> | <p>Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. (Suomen työnohjaajat ry)</p> |
| <p>Työnohjaus on työn, sen tekotavan ja työntekijän kehittämismenetelmä, joka perustuu ohjattavan oppimiseen kokemuksiä jäsentämällä vuorovaikutuksessa työnohjaajan kanssa. (Kärkkäinen 2012)</p> | <p>Työnohjaus on ohjattavan ammattitaidon ja ammatillisen kasvun edistämistä ohjausprosessin tarjoamin keinoin. (Ojanen 2006)</p> |

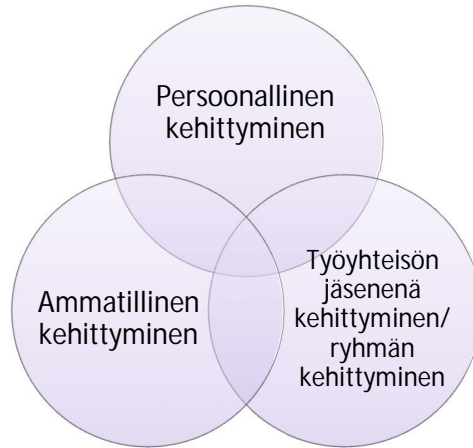
Kuva 1. TYÖNOHJAUKSEN MÄÄRITELMIÄ.

4. TYÖNOHJAUKSEN MAHDOLLISUUDET

Työnohjauksella pyritään aina yhteisön tai yksilön perustehtävän mahdollisimman hyvään toteuttamiseen. Työnohjauksen vaikuttavuudesta tehdyt tutkimukset ovat pääosin hoitoalalta, mutta viimeaikoina on tullut tutkimusnäyttöä myös esimerkiksi esimiesten työnohjauksen vaikuttavuudesta (Ollila 2006). Työnohjauksesta saavutettavien etujen voidaan kuitenkin olettaa olevan samantyyppisiä kaikissa ihmissuhdeosaamista vaativissa tehtävissä.

Työnohjauksella pyritään auttamaan yksilön kehittymistä sekä ammatillisesti, persoonallisesti että työyhteisön jäsenenä (Vuorinen 1984). Nämä osa-alueet ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa, mitä on havainnollistettu kuvassa 3. Suomenkielisissä lähdeteoksissa työnohjauksen vaikuttavuus tiivistetään kolmen T:n muotoon, eli

vaikuttavuus ohjattavaan työntekijään, työhön ja työyhteisöön (Paunonen-Ilmonen 2001). Myös haastatteluissa nousivat nämä osa-alueet esille (kpl 4.1 – 4.3).



Kuva 2. TYÖNOHJAUKSEN OSA-ALUEET (mukaillen Vuorinen 1984).

Haastatteluissa tunnistettiin myös työnohjaukseen liittyviä ongelmia: *"Asia menee joskus niitä-näitä -jutuiksi (H1)"* eikä ketään kannata laittaa vastentahtoisesti työnohjaukseen: *"Jos ei olla halukkaita kehittymään, ei haluta käyttää aikaa moiseen tai tykytä puhua itsestä (H2)."* Lisäksi työuran alussa tarvittava tuki voi olla toisenlaista: *"Ensimmäiset vuodet tekee vain substanssiosaamista. Tai sit pieni jakso alkuun, ja tietoisuus, et tällaista on saatavilla, niin et sit kun on tarvetta niin osais napata siihen kiinni (H1)."* Tutkimustenkaan mukaan työnohjauksen lopputulos ei aina ole vain myönteinen tai toiminta voidaan kokea turhaksi (Ollila 2006).

Työnohjauksen oma osa-alueensa ovat lääkäreiden työnohjausryhmät, ns. **Balint-ryhmät** (Virtanen 1993; Makkonen ym. 2006), joita on ollut 1950-luvulta lähtien. Balint-ryhmät kokoontuvat yleensä parin vuoden ajan. Niissä käsitellään ongelmallisia tai mieleen jääneitä potilastapauksia potilaan persoonallisuuden ja sairauden dynamiikan kannalta, mutta myös lääkärin oma vaikutus ja sen merkitys potilaalle otetaan huomioon. Työnohjausryhmä auttaa lääkäriä jäsentämään pohdittavaksi tuotuja potilastapauksia sekä näkemään omia suhtautumistapojaan ja muuttamaan niitä potilaiden hoitoa ja kohtaamista edistäviksi. Tämän on osoitettu lisäävän työn mielekkyyttä sekä työntekijän hyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta.

4.1 Työnohjaus työntekijän tasolla

Haastatteluissa työnohjaus koettiin omalla kohtaa hyvin tärkeäksi tai tärkeäksi, koska *"se tukee itseä (H2)"*. Toinen haastateltavista taas kuvasi asiaa näin: *"Mä käyn ihan sen takia, kun siinä oli sitä negatiivista julkisuutta (apteekinmuutto ym.), josta tuli vähän viiveellä henkilökunnan reaktio, flimmeriä ja burn outia ja ties mitä. Siihen asti mä olin yrittänyt pinnistellä, kyllä tämä tästä, uskotaan nyt tähän, ja yritetään vain ja katotaan nyt, mutta kun aikansa oli jauhanut sitä kaikkien kanssa, alkoi iteltäkin voimat loppua, ettei jaksanut enää. Sellaista, mikä heijastui henkilökuntaakin. Siinä vaiheessa mä ajattelin, että miksi en ajattelisi omaakin työssä jaksamista (H1)."*

Ihmissuhdealoilla korostuukin usein työnohjauksen työsuojelullinen näkemys. Emotionaalisen kuormituksen tai jatkuvasti ristiriitaisten tunteiden alla työntekijä on altis uupumis- ja stressireaktioille (Keski-Luopa 2007), jota voi ennaltaehkäistä työnohjauksen kautta. Myös apteekeissa näkyy valtakunnallinen suuntaus, jonka mukaan työeläkepäätöksiä tehdään yhä nuoremmille ihmisille (Apteekkien Eläkekassa 2012). Näistä eläkepäätöksistä 37 % johtui psykiatrisista syistä, joista masennus oli suurin tekijä. Ihmissuhdealoilla korostuu myös vuorovaikutus, jota ei voida opettaa perinteisillä menetelmillä. Tältä pohjalta on noussut työnohjauksen merkitys ammatillisen koulutuksen ja elinikäisen oppimisen välineenä (Keski-Luopa 2007), mikä on levinnyt myös asiantuntija- ja esimiestyöskentelyyn.

Haastatteluissa nähtiin myös työnohjauksen rooli ammatti-identiteetin muodostamisessa merkittävänä. Esimiehen roolissa aloittelevan proviisorin kuvauksen mukaan työnohjauksessa *"Ollaan puhuttu käytännön asioista, miten itse oppisin sanomaan... Yleensäkin pyytäminen on mulle vähän hankala asia (H2)."*

4.2 Työnohjaus työn tasolla

Haastatteluissa tuli esille henkilöstötyön haastavuus – ja sen merkittävyys proviisorin ja apteekkareiden työssä. Molemmat haastateltavista kokivat työnohjauksen auttaneen ja muuttaneen heitä paljon: *"Ehkä mä olen oppinut tietyllä tavalla laskemaan rimaa, vaatimuksia. Eli tietyllä tavalla riittävän hyvän hyväksyminen (H1)."* He myös kokivat

työnohjauksen auttaneet jonkin verran tai paljon ongelmaratkaisutaidoissa ja työn laadussa: *"Kai se tuo tiettyä selkeyttä ja konkretiaa siihen, mitä ma haluan tehdä (H2)."* Toinen haastateltavista oli myös hyödyntänyt työnohjausta uusien palvelujen suunnittelussa ja tuotteistuksessa sekä moniammatillisen yhteistyön työstämisessä.

Ollilan vuonna 2012 rehtoreille ja oppilaitosten johtajille (n=691) suunnatussa tutkimuksessa työnohjauksen koettiin vaikuttaneen nimenomaan työntekoon: työnohjauksen koettiin auttaneen opetustyön suunnittelussa ja henkilöstöhallinnossa, vahvistaneen johtamisen perustehtävää, tukeneen päätöksentekoa sekä antaneen uusia näkökulmia. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös muilta aloilta. Työhön sisältyvät ihmissuhteet tekevät siitä aina kompleksisen ja ainutkertaisen ja tuovat loputtomasti pohdittavaa ja jäsenmeltävää. Keski-Luopa (2007) näkeekin ihmissuhdealoilla, olipa suhteen painopiste sitten asiakkaissa tai henkilökunnassa, työnohjaukseen hakeutumisen motiivina olevan nimenomaan halu varmistaa työn laatu. Työnohjauksen rooli kasvaa toiseen ulottuvuuteen, kun se ajatellaan näin organisaatiotasolla.

Hyrkäs on väitöskirjassaan (2002) tutkinut työnohjauksen vaikuttavuutta työn laatuun, kohderyhmänään sairaanhoitajat yliopistosairaalassa. Hänen tutkimuksensa mukaan henkilökunnan keskuuteen kehittyi kollektiivinen, eräänlainen yhteinen ja jaettu toimintaa ohjaava tieto työnohjauksen myötä. Lisäksi työnohjauksen kautta oivallettiin terveyspalveluiden laadun syntyvän yhdessä, jokaisen toiminnan tuloksena sekä sovittujen toimintalinjojen olevan laadukkaan toiminnan konkreettinen edellytys.

4.3 Työnohjaus työyhteisön tasolla

Työasioiden käsittely työnohjauksessa johtaa usein tilanteiden parempaan käsittelyyn ja jäsentyneisyyteen työpaikoilla. Haastatteluissa tämä tuotiin esille konkreettisten esimerkkien kautta; työnohjauksen koettiin auttaneen työyhteisöä asioiden avoimempaan käsittelyyn: *"Mutta niihen ei oltaisi osattu puuttua ilman, että me mietittiin niitä tapoja (H1)."* Toinen esimerkki käsitteli muutosta, joka oli pakko tehdä. Asiaa ennakoitiin käsittelemällä sitä johtoryhmän työnohjauksessa useita kertoja; kuinka asia esitetään työyhteisössä, mitä vastusta on odotettavissa, kuinka niihin

suhtaudutaan. Ennakkokäsittelyn koettiin helpottaneen ja selkeyttäneen muutoksen toteuttamista.

Työnohjaus mahdollistaa varhaisen puuttumisen työyhteisön ongelmatilanteisiin sekä parantaa esimiesten ja henkilöstön välejä (Ollila 2012). Lisäksi työnohjaus voi toimia paikkana, jossa työyhteisö voi miettiä ajankohtaisia asioita ja niihin reagoimista tai työyhteisön moninaisuutta (Piispanen ja Sannamo 2010). Omien kokemusten jakaminen työyhteisön sisällä vahvistaa jokaisen ammatti-identiteettiä, mahdollistaa oppimisen muilta työyhteisön jäseniltä ja lisää yhteenkuuluvuutta. Parempi yhteishenki heijastuu ilmapiiriin, vähentää poissaoloja sekä auttaa työyhteisöä kehittämään yhteistä, toimintaa ohjaavaa tietoa (Kärkkäinen 2012). Työyhteisöjen muuttuminen tiimiorganisaatioiksi ja jatkuvaksi uudistuvaksi, oppiviksi organisaatioiksi tuo myös uusia ulottuvuuksia työnohjaukselle, sillä harva organisaatio kykenee oppimaan "oppimaan oppimista" ilman ulkopuolista apua (Keski-Luopa 2007).

5. TYÖNOHJAUKSEN MUODOT

Työnohjauksen toteuttamismuodot vaihtelevat. Useimmiten se jaetaan yksilön, ryhmän ja työyhteisön työnohjaukseen. Lisäksi usein käytetään termiä hallinnollinen eli johdon työnohjaus, jonka keskiössä ovat nimenomaan johtamiseen liittyvät ilmiöt. Muita kirjallisuudessa esiintyviä työnohjausmuotoja ovat mm. asiakas- tai potilaskeskeinen, metodikeskeinen, prosessorientoitunut, kollegiaalinen sekä vertaistyönohjaus (Sava 1987; Kallasvuo ym. 2012). Valittavasta toimintatavasta tai -muodosta riippumatta työnohjaus keskittyy aina ohjattavan työhön, eikä minkään ohjausmuodon paremmuutta ole voitu tutkimuksissa osoittaa. Toimintamuoto valitaan kunkin työnohjausprosessin tarkoituksen pohjalta. Työnohjaus voidaan myös toteuttaa itsenäisenä kokonaisuutena tai yhdistää muihin koulutus- ja kehitysprojekteihin.

Lisäksi työnohjaus voidaan jakaa suoraan tai välilliseen työnohjauksena (Paunonen-Ilmonen 2001). **Suora työnohjaus** toteutetaan aidossa tilanteessa, jolloin sekä

ohjattava(t) että ohjaaja(t) ovat mukana tilanteessa toteamassa, mitä tapahtuu. Näin ohjattava saa palautetta ohjaajaltaan sellaisenaan kuin ohjaaja sen kyseisessä tilanteessa näkee. Tällaista työnohjausta käytetään tyypillisimmillään psykiatrisessa hoitotyössä, esimerkiksi perhetapaamisten yhteydessä (Punkanen 2009). Suurin osa työnohjauksesta toteutetaan kuitenkin **välillisenä eli epäsuorana työnohjauksena**, jossa ohjattava tuo asiat esille sellaisenaan kuin hän on ne itse kokenut ja nähnyt. Ohjaaja ei ole silloin seuraamassa aitoa työtilannetta, vaan työnohjaus toteutetaan retrospektiivisesti ennalta sovitussa paikassa ennalta sovittuna aikana (Paunonen-Ilmonen 2001).

5.1 Työyhteisön työnohjaus

Työyhteisön työnohjauksessa eli yhteistyötyönohjauksessa kaikki työnohjausryhmän jäsenet tulevat samasta työyhteisöstä, jolloin heillä on jo yhteistä historiaa takana. Yleensä työyhteisön työnohjauksella tavoitteena on työtehtävien paremman hallinnan ja perustehtävien selkeyttämisen lisäksi lisätä ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan (Punkanen 2009).

Johtajuuden tehtävänä on kannatella yrityksen perustehtävää. Siksi johtajuuden tarkastelu on mukana työyhteisön työnohjauksessa. Työnohjaus on esimiehelle hyvä keino oppia tuntemaan työntekijöitä ja itseään heidän esimiehenä. Ohjaukseen osallistuva johtaja saa mahdollisuuden osallistua, kuunnella ja jakaa työssä ja työyhteisössä toimimisesta nousevia ajatuksia ja tunteita (Kallasvuo ym. 2012). Tämä kuitenkin edellyttää avoimia vuorovaikutussuhteita, rohkeutta sekä sallivuutta asioiden esille nostoon (Toivola 1996). Yhteinen työnohjaus voi selventää johtajalle ryhmän toiveita johtamista kohtaan (Toivola 1996) sekä mahdollistaa varhaisen puuttumisen työyhteisön ongelmiin (Ollila 2012). Vaihtoehtoisesti esimies voi olla mukana sovituilla kerroilla (esim. arviointien yhteydessä tai työn kehittämistä käsiteltäessä). Työyhteisön työnohjauksessa roolien on oltava selvät; työnohjaajalle tarjotaan helposti johtajuutta tai tuomarin roolia työyhteisön hankalissa asioissa. Toisaalta työyhteisön johtaja vetäytyy helposti syrjään ryhmästä, tarkkailijaksi. Työnohjaajan tehtävänä on tällöin saada johtaja toimivaksi ryhmän johtajaksi.

Työyhteisön työnohjauksessa toistuvat helposti työssä vakiintuneet kuviot (Vienola 1995). Tällöin ohjaajalla on aitiopaikka havainnoida, mistä työyhteisön toiminnassa on kyse. Taitava työnohjaaja voi silloin auttaa työyhteisöä oivaltamaan asioita, joille itse on sokeuduttu ja jotka voivat haitata työntekoa tai olla epätarkoituksenmukaisia. Isoissa ryhmissä voidaan käyttää kahta ohjaajaa, sillä vuorovaikutussuhteiden kasvaessa ohjaajan kyky havainnoida ryhmädynamiikkaa kärsii.

5.2 Ryhmätyönohjaus

Ryhmätyönohjaus muodostuu kahdesta tai useammasta ohjattavasta, jotka yleensä toimivat samoissa työtehtävissä (Punkanen 2009). He voivat tulla joko samasta tai eri työyhteisöistä. Toinen tyypillinen esimerkki on johtoryhmä, joka käyttää työnohjausta toiminnan selkeyttämisen tukena: *"Meillä työnohjauksessa käy johtoryhmä eli apteekkari, proviisorit sekä osastovastaavat... Olemme määritelleet asioita, jotka meillä ovat hyvin. Ja ei voi sanoa, että mitkä ovat huonosti, vaan missä on parantamisen varaa. Ja näitä me ollaan yritetty käsitellä ja näistä on tehty myös henkilökuntakysely. Ja näitä on sitten työnohjauksessa käsitelty (H1)."*

Ryhmätyönohjaus on usein antoisampi tapa toimia kuin yksilötyönohjaus, sillä siinä mahdollistuu oppiminen toisten kokemusten kautta ja uusien ajattelumallien löytäminen (Punkanen 2009). Ryhmän jäsenet kannustavat ja tukevat toisiaan ja yksilö voi huomata, että muillakin on samanlaisia ongelmia kuin hänellä sekä oppia toisilta (Paunonen-Ilmonen 2001). Tämä vertaistuki lisää ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäisen tuen osoittamista. Ryhmätyönohjaus vaatii kuitenkin ohjattavalta omaehtoista valintaa käsitellä omaa työtään ja itseään muiden jäsenten läsnä ollessa.

Yleensä ryhmän ihannekokona pidetään 2-7 ohjattavaa. Siinä jokaiselle jää riittävästi aikaa omien työasioiden käsittelyyn, eikä omaa vuoroaan tarvitse odottaa kohtuuttoman kauan. Ryhmätyönohjaus vaatii usein ohjaajalta tasapainottelua kaiken tilan ottavien ja vaikenneiden ihmisten välillä (Toivola 1996). Ketään ei kuitenkaan voida pakottaa asioiden käsittelyyn. Tarvittaessa työnohjaajan tulee luoda turvallisuutta, jotta

arempikin ohjattava uskaltaa osallistua keskusteluun tai toisessa tilanteessa turvata jotakin ohjattavaa asiattomalta hyökkäykseltä toisen ryhmäläisen osalta.

5.3 Yksilötyönohjaus

Yksilötyönohjauksessa läsnä ovat ohjattava ja ohjaaja, jolloin koko ohjausaika käytetään ohjattavan asioiden käsittelyyn (Sava 1987). Erityisesti tällaista toimintatapaa suositaan silloin, kun kyseessä on esimiestyöskentelyn tai vaativan asiakastyön käsittely (Punkanen 2009). Yksilötyönohjaus voidaan kokea myös turvallisempaan toimintamuotona aloittelijalle tai kun käsiteltävä asia ja tavoite ovat henkilökohtaisempia, eivätkä kosketa suurempaa ryhmää (Vienola 1995).

5.4 Hallinnollinen työnohjaus

"Tästä on ollut mulle hirvittävän paljon apua. Ehkä nimenomaan siihen jaksamiseen. Ettei tuu sellaista 'ei vois vähempää kiinnostaa' -oloa (H1)." Tätä apteekkarin kuvaamaa työnohjausta kutsutaan myös hallinnolliseksi työnohjaukseksi. Siinä toiminnan keskiössä on nimenomaan johtamisen ilmiö sekä johtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Muodoltaan hallinnollinen työnohjaus voi olla ryhmä- tai yksilötyönohjausta. Ollila (2006) kuvaa väitöskirjassaan hallinnollista työnohjausta johtamistyön välineeksi ja strategiseksi menetelmäksi, jota kautta voidaan lisätä johtajan ammatillista osaamista. Paremmat valmiudet johtamisessa heijastuvat työyhteisön toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen (Viitala 2007).

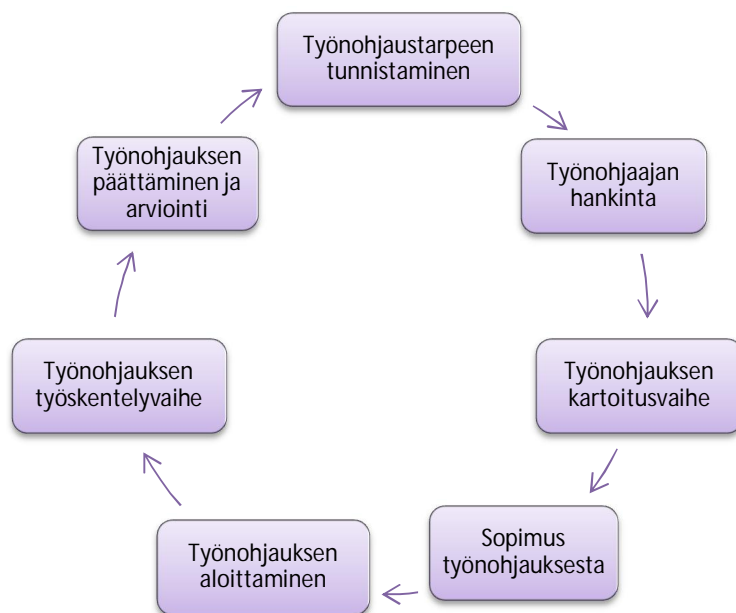
Esimiestyön luonteesta johtuen työnohjauksen hyödyt korostuvat siinä alasta riippumatta. Johtamisen teorioita voi opiskella kirjallisuudesta ja johtamaan oppii johtamalla, mutta vasta rohkeus syventyä tarkastelemaan omaa toimintaa johtajana ja omalle johtamistoiminnalle asetettuja tavoitteita syventää oppimista. Hallinnolliseen työnohjaukseen osallistuminen vaatii kuitenkin vahvaa motivaatiota johtajalta: hänen tulee laittaa "itsensä likoon" ja sitoutua pitkäänkin prosessiin. Työnohjauksessa opetellaan tunnistamaan tiedollisen, toiminnallisen ja tunteiden tasoja ja lisäämään niiden välisiä yhteyksiä (Laukkarinen 2011). Tätä kautta johtaja oppii tunnistamaan

omia piirteitään ja toimintatapoja, jotka nousevat hänen omasta sisäisestä maailmastaan ja vaikuttavat alitajunnan kautta toimintaan pohjaamatta yrityksen perustehtävään tai tavoitteisiin. Hallinnollisessa työnohjauksessa johtajaa tuetaan löytämään omat kyvyt ja heikkoudet työskentelyn kehittämiseksi. Lisäksi hallinnollinen työnohjaus laajentaa havainnointikykyä sekä lisää toimintamalleja ja rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisön erilaisissa tilanteissa (Ollila 2006; 2012).

6. TYÖNOHJAUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Usein työnohjauksen tarve tulee esille toistuvissa työtilanteissa, joissa havaitaan työn kuormittavuuden lisääntyminen tai henkilöstösuhteiden kaipaavan selkeyttämistä. Kyseessä ei tarvitse olla kriisi tai ongelma, vaan kehitystarve tai mietityttävä asia (Kallasvuo ym. 2012). Haastatteluissa aiheen vieraus farmasian alalla näkyi ennakkoodotusten kuvailussa: *"Mä en ymmärtänyt aiheesta yhtään mitään. Minuun otti työnohjaaja yhteyttä, ja halusi esitellä toimintaa. Olin kuullut, että joku on sellaista käyttänyt. Sit mä totesin, että tuu nyt, ku tää on jotakin uutta, että mäki kuulen, mitä tää on. Siitä se lähti (H1)."*

Toimintamuotona työnohjaus on prosessi, joka alkaa ja loppuu (Kuva 3). Työnohjausprosessin suositellaan kestävän vähintään kaksi vuotta, jotta sen kautta tulevat uudet näkemykset ja toimintatavat voivat yhdistyä työskentelyyn työpaikalla (Kallasvuo ym. 2012). Lisäksi *"työnohjauksen tulee olla riittävän pitkäkestoista, ekat kerrat menee kuitenkin tutustumisessa. Ongelmat tai ne puhuttavat asiat nousevat sitten myöhemmin (H2)."* Tapaamiset pyritään järjestämään viihtyisässä ja rauhallisessa ympäristössä, joka mahdollistaa ohjattavan täydellisesti irrottautumisen muista työtehtävistä. Työnohjaustila pyritään pitämään samana, koska uuden fyysisen ympäristön hahmottaminen vie aina aikaa ja energiaa (Paunonen-Ilmonen 2001; Keski-Luopa 2007).



Kuva 3. TYÖNOHJAUS PROSESSINA (mukaillen Kallasvuo ym. 2012).

6.1 Työnohjaussopimus

Työnohjausta aloiteltaessa mietitään ohjattavien työnohjaustarpeita ja odotuksia, arvioidaan ohjaajan omaa osaamista ja mahdollisuuksia sekä pohditaan tavoitteita aloitettavalle työnohjaukselle (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Sopimusneuvottelut vaihtelevat huomattavasti kestoaltaan ja laajuudeltaan senkin suhteen, onko kyseessä yksilö-, ryhmä- vai yhteisön työnohjaus. Ideaalitulanteessa ohjattava saa itse osallistua neuvotteluihin ja päättää työnohjaajastaan. Neuvotteluissa selvitetään työnohjauksen taustalla vaikuttavia teorioita, käytettäviä menetelmiä (esim. toiminnalliset menetelmät tai videointi) sekä viitekehys, jonka pohjalta ohjaaja toimii (esim. ratkaisulähtöinen tai analyyttinen ajatusmalli).

Näiden kartoituskeskustelujen kautta sitoudutaan työnohjaukseen; usein työnohjaus koetaan vaativaksi prosessiksi, koska ajan lisäksi se vaatii henkisiä voimavaroja ja käsiteltävät asiat ovat usein hankalia (Kallasvuo ym. 2012). Mikäli prosessia päätetään jatkaa, laaditaan työnohjaussopimus, jossa tulisi ilmetä ainakin periaatteet, tarve, sisältö, vastuukysymykset, kesto ja tiheys, ilmoituskäytäntö peruutustilanteissa, arviointi- ja palautekäytäntö sekä palkkio. Ohjaajan on hyvä myös kertoa omasta työnohjauksestaan, sen merkityksestä ja siitä, miten sieltä saatu palaute otetaan huomioon työskentelyssä (Karvinen-Niinikoski ym. 2007).

Sopimuksen laatimisen yhteydessä on hyvä käydä läpi ohjattavien alan erityispiirteitä, toimenkuvia ja ohjauksen aiheita. Alueen täsmentämisellä tarkoitetaan usein rajan vetämistä ohjattavan henkilökohtaiseen elämään liittyvien asioiden ja luottamuksellisuuden suhteen (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Rajat myös luovat psykologisesti turvallisen työskentelytilan kaikille osapuolille. Mikäli työyhteisöstä vain osa tai joku käy työnohjauksessa, on hyvä käydä koko työyhteisön kanssa läpi mitä toiminnalla haetaan. *"Alkuun muu henkilökunta kadehti työnohjaukseen osallistuneita, että mitä nekin siellä vaan istuu eikä tee kunnon töitä. Mutta tätä on lievennetty koko henkilökunnan kokoontumisilla, joita sama työnohjaaja vetää (H1)."*

6.2 Työnohjauksen tavoitteet

Työnohjaus voi olla ennalta ehkäisevää ja tukevaa toimintaa, mutta sille voidaan myös määritellä selkeät tavoitteet. Tavoitteiden avulla voidaan kohdistaa ohjaus haluttuihin asioihin sekä arvioida prosessin vaikuttavuutta, mikä tulee erityisesti huomioitavaksi silloin kun toiminnan maksaja on eri kuin työnohjaukseen osallistuja. Piispanen ja Sannamo (2010) tiivistävät oppikirjassaan työnohjauksen tavoitteet neljään osa-alueeseen:

1. työntekijöiden ammatillinen kasvu ja osaaminen kehittyvät
2. perustehtävä kirkastuu
3. itseohjautuvuus vahvistuu
4. avoin tila ajankohtaisten asioiden yhdessä tapahtuvaan käsittelyyn

Työnohjauksessa työntekijän ammatillinen kasvu sisältää usein tavoitteita osallistujan sosiaalisten taitojen (esim. dialogisuus, ratkaisukeskeisyys) ja vuorovaikutustapojen kehittamisestä (kuuntelemisen taito, asioihin suhtautumistapa, psyykkinen kuormitus) (Sava 1987). Tutkimusten mukaan työnohjaus on todettu hyväksi työkaluksi henkilöstön kehittämisessä ja itsearvioinnissa, mikä heijastuu koko työryhmän toimintaan (Paunonen-Ilmonen 2001). Kehittäminen ehkäise myös rutiininomaisten ajattelu- ja toimintamallien muodostumista. Apteekkityön kannalta asian on väitöskirjassaan esille nostanut Nina Katajavuori (2005) viittaamalla apteekeissa esiintyviin rutiininomaisiin, toimintaa heikentäviin ajattelu- ja toimintamallien

olemassaoloihin. Hän nostaa esille myös oppilaanohjauksessa tapahtuvan mallioppimisen vaarallisuuden, ellei välissä tapahdu aktiivista, reflektiivistä arviointia työn toimivuudesta.

Tarve perustehtävän kirkastamiseen on osa jälkiteollisen yhteiskunnan haasteita, jossa työteko on muuttanut muotoaan samanaikaisesti tapahtuvan yksilöllistymisen myötä. Nyt jokaisen minätietoisuus tuottaa omia mielikuvia toimenkuvasta ja työn sisällöstä, jolloin työnohjausta voidaan käyttää perustehtävien selkeyttämiseen (työyhteisön olemassaolon tarkoitus ja oma rooli siinä) ja syventämiseen (Piispanen ja Sannamo 2010). Työnohjauksessa voidaan myös selventää periaatteita, joiden mukaan työntekijä tai työyhteisö toimii käytännön tilanteissa. Työ voi myös sisältää tiettyjä perushaasteita, joiden kohtaaminen on vaikeaa (esim. aggressiivinen asiakas, kiire, työn pilkkoutuminen ym.). Käsittelemättöminä asioina nämä voivat aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä (Toivola 1996). Työnohjauksessa keskitytään kuitenkin työhön ja työn aiheuttamiin tunnereaktioihin, ei henkilöiden välisiin ristiriitoihin. Toki työnohjauksen yhtenä tavoitteena voi olla yhteistyön kehittäminen työpaikalla, jolloin mietitään toiminnan kokonaisuutta, jokaisen roolia siinä, voimavaroja, johtajuutta, omia toiveita ja muihin kohdistuvia odotuksia.

Itseohjautuvuuteen sisältyy sellaisia ominaisuuksia kuin omatoimisuus, emotionaalinen itsenäisyys, solidaarisuus, sopeutuminen, sitoutuminen ja reflektiivisyys. Itseohjautuva ihminen luottaa itseensä ja omiin kehitysmahdollisuuksiin. Työelämä on muuttunut johtajakeskeisestä ajattelusta enemmän tiimityöskentelyyn ja itsenäiseen päätöksentekoon, mikä voi olla vaikeasti hahmotettavissa sekä esimiehille mutta myös työntekijöille (Piispanen ja Sannamo 2010). Työnohjausta voidaan käyttää myös yhteisöllisen johtajuuden voimistamiseen, jolloin jokainen ottaa vastuuta oman työnsä ja itsensä johtamisesta sovituissa rajoissa (Kallasvuo ym. 2012).

Työnohjauksen hyödyntäminen avoimena tilana taas mahdollistaa sen luovuuden käytön, jota meissä kaikissa on. Samalla voidaan antaa palautetta ja kiireettömästi keskustella arjen toiminnasta. *"Mistäköhän me viimeksi keskusteltiin? Kuuluuko sanoa hei, kun tulee töihin? – – Tää oli aika iso juttu, kun meilläki on hirvittävästi sitä*

porukkaa... ja kun sä rupeat sanomaan kaikille että huomenta, huomenta, huomenta.. et ooksä sit epäkohtelias sitä yhtä kohtaan. Sovittiin et sanotaan huomenta kun tullaan ovesta sisään niin se riittää sit kaikille. Mut että nää kuulostaa hölmöiltä ja pieniltä asioilta, mutta niistä voi joku loukkaantua, että häntä ei tervehditä. Apteekkari ei sanonut hänelle huomenta (H1)." Työnohjaus antaa myös tilan ja paikan arvokeskusteluille.

Toisaalta liian tiukkojen tavoitteiden voidaan kokea ehkäisevän luovuutta. Mielikuvat jostakin, jonka pitäisi tapahtua, mutta jota ihmiset eivät osaa mieltää, johtaa helposti prosessin lukkiutumiseen (Piispanen ja Sannamo 2010). Tästä syystä ohjattu, keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen pohjaava prosessi, jossa ei ole velvoitteita tai suorittamisen pakkoa, voi herättää juuri niitä tärkeitä osa-alueita, jotka aikaansaavat todellista kasvua ja kehitystä. *"Meillä ei ole tavoitteita määriteltä, vielä. Aika on mennyt akuuttien asioiden käsittelyyn... ja kai tällainen myös sopii mun spontaanille luonteelle (H1)." Tavoitteita voidaan myös tarkentaa tai sopia vasta myöhemmin työnohjauksen kuluessa.*

6.3 Toiminta työnohjauksessa

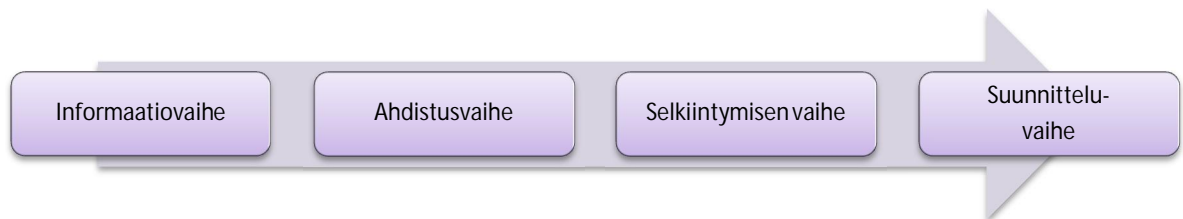
Useimmiten työnohjaus tapahtuu 2-4 viikon välein, sovittuina aikoina. Tämän ajan asiat pysyvät vielä mielessä, niitä voi työstää ja niitä on helppo jatkaa seuraavalla kerralla. Työnohjausistunnot alkavat yleensä kuulumiskierroksella, jossa jokainen saa kertoa silloisesta tilanteestaan töissä tai isomman työyhteisöryhmän ollessa kyseessä kerrotaan yleisesti työyhteisön kuulumisia edellisen työnohjauskerran jälkeen. Käsiteltävä aihe valitaan sen mukaan, mitä on prosessin alussa sovittu; se voi olla jo etukäteen päätetty tai se nostetaan kuulumiskierroksesta esille. Työskentelyvaiheessa joku ryhmän jäsenistä kertoo asiasta, ongelmasta tai tilanteesta. Pohjustuksen jälkeen ryhmän muut jäsenet voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Ohjaaja pyrkii puheen virrasta hahmottamaan, mikä on totta ja mikä tulkintaa. Kun tilanne koskettaa omia uskomuksia, nousee esille helposti pelkoja ja syyllisyyttä, mikä estää ongelman oikeaa rajaamista.

Seuraavassa vaiheessa ryhmän muut jäsenet voivat kertoa omia aiheeseen liittyviä kokemuksia tai assosiaatioita. Usein vaikeatkin kokemukset helpottuvat, kun niitä huomataan olevan myös muilla. Tällöin asian työstämisen pohjaksi tulee jakamisen kokeminen. Tämän jälkeen etsitään yhdessä ideoita ja ehdotuksia tilanteessa etenemiselle. Työnohjaajan tulee varmistaa, että käsittely on riittävän syvällistä ja pohdittua, ennen kuin yhdessä tarkennetaan, mitä on kuultu ja ymmärretty. Tämän keskustelun kautta jokainen vetää oman tulkintansa siitä, miten itse toimii jatkossa. Mikäli kyse on työyhteisön toiminnasta, voidaan yhdessä valita parhaimmalta tuntuva toimintamalli, jonka toimivuutta voidaan kokeilla ja palata asiaan seuraavalla ohjauskerralla. Muodostettavien tavoitteiden tulee kuitenkin olla kohtuullisia pettymysten välttämiseksi. Mikäli käsitellyt asiat edellyttävät jatkotyöskentelyä työpaikalla (esim. käytäntöjen sopiminen esimiehen kanssa), tulee siitä sopia aina erikseen, jotta työnohjaukseen sisältyvä luottamuksellisuus säilyy (Piispanen ja Sannamo 2010; Kallasvuo ym. 2012). Ratkaisemattomien asioiden käsittelyssä pohditaan keinoja tilanteessa jaksamiseen. Yleensä palaveri kestää 45 tai 90 minuuttia. Tapaamisten alkuun tai loppuun varataan usein aikaa sellaisten asioiden käsittelyyn, jotka ovat joillekin tai jollekin ryhmäläiselle akuutteja sillä hetkellä (Paunonen-Ilmonen 2001).

Jos olemassa oleva ongelma otetaan suoraan läpikäytäväksi, puhutaan konfrontoivasta toiminnasta (Sava 1987). Tavoitteena on auttaa ohjattavaa kohtaamaan itsensä tai tilanteensa suoraan, väistelemättä. Vaikeissa asioissa liiallinen kiertely ei auta. Konfrontointi vaatii vahvan kontaktin ja luottamuksellisen työskentelyilmapiirin, jotta siitä voi olla ohjattavalle hyötyä sekä mahdollisuuden asioiden jälkikäsitteilyyn. Ihmisten välisissä ongelmissa voidaan toinen osapuoli pyytää mukaan työnohjaustilanteeseen (Vuorinen 1984). Konfrontoivat menetelmät ohjaavat työnohjausta minä-tasoa syvällisempään työskentelyyn.

Yllä olevat mallit ovat vain esimerkkejä; työnohjauskerrat ovat aina erilaisia, riippuen jokaisesta läsnäolijasta, käytetyistä metodeista ja tavoitteista. Yleensä työnohjaus pohjaa dialogiseen keskusteluun, mutta myös toiminnallisia menetelmiä voidaan käyttää: *"Ja joskus ohjaaja on jonkun kuvan piirtänyt, mutta enimmäkseen se on ollut*

keskustelua ja kysymysten esittelyä. Ja lopuksi aina selkeästi kootaan, että kun sanoit näin ja näin... ja sitten jää jokin kysymys pohdittavaksi seuraavaan kertaan (H2)." Tarkoituksena on, ettei oppimista tapahtuisi vain työnohjausistunnossa, vaan myös niiden välissä prosessoidaan käsiteltyjä asioita. Työnohjausistuntojen säännöllinen toistuminen pitää yllä henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen prosessia. Vakiintunut työnohjauskerta voidaan jakaa neljään vaiheeseen: informaatiovaihe, ahdistusvaihe, selkiintymisen vaihe ja suunnitteluvaihe (Kuva 4).



Kuva 4. TYÖNOHJAUSKERRAN VAIHEET (Aalto 1984).

Informaatiovaihe alkaa, kun ohjattava tiedostaa seuraavan istuntokerran olevan edessä. Hän alkaa valmistautua siihen miettimällä sopivaa työtilannetta kerrottavaksi. Kuten haastattelussa todettiin: *"Jos mua raivostuttaa joku tilanne täällä töissä, niin mä pystyn ottamaan sen rauhallisesti, kun ajattelen voivani purkaa sen työnohjauksessa (H2)."* Valmistautumiseen ja voimavaroihin vaikuttaa ohjattavan suhde työhön, työtilanteeseen, esimiehiin ja työnohjaajaan mutta myös henkilökohtainen elämäntilanne: *"Kun on ollut kiire viikko töissä ja pitäis keretä miettimään sinnekin [työnohjaukseen] asiat (H2)."*

Työnohjauksessa tapahtuva oman toiminnan kuvailu ja tiedostaminen johtaa automaattisesti **ahdistusvaiheeseen**. Arvioinnissa ohjattava pohtii omaa suhdettaan siihen ihannekuvaan, jollainen haluaisi olla. Ilman havaintoihin perustuvaa pohdintaa ihannekuvan kaltainen näkemys itsestä ja omasta toiminnasta saattaa säilyä epärealistisena. Havainnot omasta itsestä työntekijänä ovat paljastavia. Samoin työtilanteista kerrotut tilanteet sisältävät usein ongelmia. Työn ongelmien ja omien vaikeuksien esille tuominen vaatii ahdistuksen sietoa. Tunnealueella tämä vaihe sisältää epävarmuutta omasta toiminnasta, eteenpäinmenosta ja ohjaajan suhtautumisesta. Tilanteeseen voi liittyä myös häpeää, huonommuuden pelkoa ja kelpaamattomuutta:

*"Mun on pitänyt ihan oikeesti myöntää, millainen mä oon. Ittestään kun ei haluaisi tuoda 'ei niin hyviä' - ominaisuuksia esiin (H1)." Näiden tilanteiden tiedostaminen ja käsittely johtaa **selkiintymisvaiheeseen**, jossa ohjattava löytää omaa itseään työntekijänä, persoonallisuuttaan sekä keinoja selviytyä kykyjensä mukaan tilanteista. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen lisää valinnan vapautta ja auttaa työn hallitsemisessa.*

Informaatio, ahdistus- ja selkiintymisen vaiheet valmistelevat tilaa muutokselle. Tässä **suunnitteluvaiheessa** mietitään toimintaa tulevia kertoja varten. Syntyy ajatuksia siitä, mitä haluaisi olla, millaiseksi tulla ja millä keinoin. Näin saavutetaan työnohjauksen tavoite siitä, kuinka kehitetään omaa toimintaa ja työtä: *"Työnohjaajan kehoituksesta hommasin meille töihin sellaisen kirjan kuin Armoa työhön. Koska mulle tällainen armo on vaikeasti hyväksyttävä juttu. Kuinka ihmisen pitää armahtaa itseään eikä vaatia liikaa. Mutta ei myöskään pidä vaatia muilta liikaa, vaan pitää osata olla tietyllä tavalla armollinen... Eli, kun mä sanon jollekin et tee jotakin, ja sitä ei tehdäkään, niin mä ajattelen, et hy, huono ihminen, enkä tule lainkaan ajatelleeksi, että annoinko liian ison palan tai liian vaikean homman. Mun pitäis olla armollinen... Että mikä on riittävän hyvä, ettei aina vaadi enemmän ja enemmän. ... Kyllä, mä oon kehittynyt (H1)."*

Työnohjauksen luonteeseen kuuluu konkreettisuus. Tätä haetaan ohjattavan kertomuksilla omista työtilanteista tietyllä hetkellä. Mikäli työnohjauksen lähtökohdat eli kertomukset työtilanteista ovat liian yleisluontoisia, on ohjaajan tehtävä auttaa ohjattavaa löytämään yhteys konkreettiseen työskentelyyn. Samalla ohjattava oppii näkemään itsensä subjektina eli vastuullisena vaikuttajana sekä työtilanteissa että työnohjauksessa. Prosessin eteneminen pohjaa paljolti myös ohjattavan kykyyn reflektoida sekä aiempiin kokemuksiin työnohjauksesta. Usein työnohjauksen alussa ohjattava näkee vaikeuksien johtuvan työolosuhteista, työkavereista, esimiehestä tai tehtävien kohtuuttomuuksista, jolloin ohjaajan tehtävä on saada esille jokaisen oma vastuu omasta työstään.

6.4 Vuorovaikutus työnohjauksessa

Työnohjaus pohjaa vuorovaikutukseen ohjaajan ja ohjattavan välillä sekä käsittelee ohjattavan työyhteisön vuorovaikutusta, ovat nämä sitten esimiestyöskentelyyn sisältyvä vuorovaikutusta, kehityskeskusteluja, palavereita tai epävirallisia käytäväkeskusteluja ym. Työnohjauksessa ohjaajan ja ohjattavan ominaisuudet, persoonallisuudet, avoimuus, kypsyys ja rohkeus sekä heidän välillään vallitseva vastavuoroinen vuorovaikutus rajaavat ja mahdollistavat sen, kuinka paljon kussakin työnohjaustilanteessa voidaan tutkia työtä ja kunkin persoonallista tapaa työskennellä (Siltala 2004).

Tavallisesti työnohjaus pohjaa keskustelulle, jonka pohjana on ohjattavan esille tuoma kertomus työelämästä. Ryhmämuotoisessa työnohjauksessa yksi kerrallaan esittelee ongelmansa ja ryhmä keskustelee siitä, antaa mahdollisia ideoita tai neuvoja siitä, miten jatkossa voisi menetellä. Ongelmaa voidaan pohtia hyvin yleisellä ja periaatteellisella tasolla (esim. miksi kaikki eivät innostu uudistuksista), ongelmia pohtivassa muodossa (muut tuovat esille vastaavia kokemuksia, ongelmien toistuvuus) tai niin kutsuttuna palautekeskusteluna (Sava 1987), jolloin pohdittava tilanne esitellään minä-tasolla, jonka jälkeen muut antavat siitä oman tulkintansa ja palautteen. Lisäksi ohjaaja voi jäsentää tilannetta teoreettisesti sekä syventää sitä omilla tarkentaville kysymyksillään. Piispanen ja Sannamo (2010) luokittelevat nämä kysymykset:

- Kartoittaviin kysymyksiin, jotka ovat suoria ja yleensä lyhyitä (mitä, missä, milloin?). Niillä on tarkoitus perehtyä, jäsentää ja saada esille faktatietoa asiasta.
- Etsiviin kysymyksiin, joidenka tavoitteena on hakea yhteyttä tavoitteiden, tunteiden tai havaintojen välillä (mitä, miten, keiden?). Näillä haetaan uusia näkökulmia
- Ohjaaviin kysymyksiin, jotka johdattelevat asiaa (mitä aiot tehdä? Mitä tapahtuisi, jos tekisit näin?) Näissä vaarana on ohjaajan näkemysten siirtyminen ohjattavalle.
- Pohtiviin kysymyksiin, jotka vievät tulevaisuuteen (miten toimisit tästä eteenpäin?). Nämä ohjaavat luovaan prosessiin, synnyttävät uutta ja lisäävät itsetiedostusta.

Haastattelussa tätä kysymysten käyttöä ja kuuntelua kuvattiin seuraavalla tavalla: *"Hän on hyvin tomakka täti, tämä meidän työnohjaaja. Hän kuulee sieltä lauseista, tai hän osaa lukea rivien välistä, mikä on minusta aika jännää. Hän kysyy, mitä sinä sillä tarkoittit. Hän osaa kaivella sieltä niitä asioita (H1)."*

Työnohjauksen syvyys tulee tunteiden mukana olost. Tässä nousevat esille ihmisten yksilölliset suojautumismekanismit, kun asioiden käsittelyä yritetään välttää. Tämä voi näkyä mm. asioiden vähättelynä, saadun kritiikin eteenpäin siirtämisessä, työhön liittyvien vaikeuksien korostamisessa ilman tarkempaa pohdintaa, emotionaalisen etäisyyden ylläpitona tai puolustusmekanismien voimistumisena (Paunonen-Ilmonen 2001; Siltala 2004; Tiuranniemi 2005). Nämä reaktiot ovat luonnollinen osa oppimisprosessiin sisältyvää kasvamista. Työnohjaajan tehtävänä on integroida kaikki esille tuleva materiaali, analysoida sitä ja palauttaa se uudessa muodossa ohjattavalle, jolloin mahdollistuu ohjattavan omakohtainen löytäminen ja oivaltaminen.

Vuorovaikutusilmiöt voivat tulla esille sekä yksilö- että ryhmätasolla. Ryhmätyönohjauksessa tilanteessa ovat mukana myös ryhmän sisäiset vuorovaikutukset, joita voidaan havainnoida seuraamalla ryhmän kommunikaatio-, valta-, tunne- ja normirakenteita (Paunonen-Ilmonen 2001). Tunnistettuihin rakenteisiin voidaan yrittää vaikuttaa ryhmädynamiikkaa tukevalla tavalla (esim. yhteishengen rakentaminen tai kielteisten tunteiden lievittäminen). Kommunikaatorakenteet kertovat, millaisissa rooleissa ryhmän jäsenet ovat. Tämän pohjana on kunkin osallistujan oma käytös, mutta myös ryhmän muiden jäsenten käytös yksilön käyttäytymiseen. Valtarakenteet kertovat ryhmän sisäisestä hierarkiasta, ja sitä kautta mm. kunkin määräysvallasta tai vetäytymistä. Ryhmän tunnerakenteet ovat keskeisiä ryhmän kiinteydelle ja ilmapiirille, ja sitä kautta ryhmän toimivuudelle tai toimimattomuudelle. Normirakenteissa ilmenevät jäsenten odotukset toisilta (rohkaisu, palkitseminen, vastustus). Kun työyhteisön työnohjauksessa saavutetaan toimiva vuorovaikutus, siirtyy tämä uudistunut vuorovaikutustapa myös työpaikalle. Jos joku työyhteisön jäsenistä jättäytyy työnohjauksen ulkopuolelle, hän ei muutu muiden mukana yhteisön sisäisessä vuorovaikutuskulttuurissa. Näin ollen työyhteisön työnohjaus on osa

kehittämistoimintaa, eikä se voi perustua samalla lailla vapaaehtoisuuteen kuin yksilötyönohjaus (Kärkkäinen 2012).

6.4.1 Dialogi

Aiemmin työnohjauksessa korostui asetelma, jossa työnohjaaja oli kokeneempi työntekijä, tietäjä ja ohjattava oli noviisi, tiedon vastaanottaja. Tähän sisältyi vanha oppimiskäsitys, jonka mukaan tieto on suoraan siirrettävissä opettajalta ohjaajalle. Nykyisin oppimisen kannalta oleelliseksi ajatellaan se, miten oppija mielessään käsittelee tarjottua informaatiota ja miten hän sijoittaa sen vanhaan, jo olemassa olevaan tietoon (Keski-Luopa 2007), jolloin myös työnohjaus on muuttunut enemmänkin tasa-arvoiseksi, ohjattavan omaa kriittistä ajattelua korostavaksi dialogiksi.

Kommunikaatiomenetelmänä dialogi tarkoittaa paljon enemmän kuin keskustelu. Keskustelussa pyritään pääsemään lopputulokseen ja tekemään päätöksiä. Dialogissa pyritään selvittämään käsiteltävän valinnan luonnetta ja tekemään valinta useiden vaihtoehtojen joukosta: *"Kuuntele, mitä se toinen oikeen sanoo, ennen kuin alat heti pöpöttämään päälle...(H1)"*. Dialogin tarkoitus on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja ennakkokäsityksiä voi järjestää uuteen uskoon (Isaacs 2001). Ohjausmenetelmänä dialogi tarkoittaa kokemuksen työstämistä uudenlaisen ymmärtämisen saavuttamiseksi (Ojanen 2006). Toisen määritelmän mukaan dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta (Isaacs 2001).

Dialogin perustaitoja ovat kuuntelu, kunnioittaminen, odottaminen ja suora puhe (Frisk ym. 2003), niin että ihmiset todella kuuntelevat ja kunnioittavat toisiaan, irtautuen samalla omista käsityksistään. Tämä mahdollistaa asioiden ymmärtämisen uusista näkökulmista. Haastattelussa tuotiin sama asia esille: *"Me ollaan opeteltu:*

- Älä puhu toisen päälle. Kuuntele mitä se toinen sanoo.

- Älä heti ole puolustuskannalla, kun joku tuo jonkun negatiivisen asian. Et ei sitä nyt niin voi tehdä. Tää on hyvin tyypillistä. Tää ohjaaja on hyvä, se heti panee poikki: hei kuuntele mitä toinen sanoo. Tällainen kuuntelemisen opettelu on meille hyvä, iso asia (H1)."

Lisäksi dialogiin sisältyvien taitojen katsottiin siirtyneen osin työpaikallekin, osaksi työyhteisön toimintaa: *"Se rehellisyys ja asioiden puheeksiotto, mikä paljolti puuttuu suomalaisista työyhteisöistä. – – Että ensi keräät itsesi ja sitten mennään kysymään. Kuule mitä sä oikein tarkoitat. Et mä käsitan tän näin, oonko mä käsittänyt sen oikein (H1)."* Dialogi voi olla organisaation yleinen toimintatapa, tai sitä voidaan käyttää yksittäisissä tilanteissa. Se auttaa organisaatiota uuden tiedon luomisessa, valintojen teossa ja prosessien kehittämisessä (Frisk ym. 2003). Toimintatapana dialogi liitetään usein oppivan organisaation kulttuuriin, jossa se sisältyy mm. johtamisjärjestelmään ja tiimityöskentelyyn.

6.4.2 Visuaaliset ja toiminnalliset menetelmät

Työnohjauksen verbaalista viestintää voidaan täydentää erilaisilla visuaalisilla ja toiminnallisilla menetelmillä. Toiminnallisessa työskentelyssä työnohjattavia autetaan kuvittelevaan ja esittämään puheena oleva asia liikkeen tai draaman kautta (Ylönen 2006; Kärkkäinen ym. 2012). Lähestymistapa sisältää ajatuksen sellaisista ihmisyyden puolista, joihin on vaikea päästä käsiksi pelkästään sanoilla. Liikkeen kautta tavoitetut syvemmät tunnetilat ja kokemukset voidaan sitten pukea sanoiksi. Taitavasti käytettyinä visuaaliset ja toiminnalliset menetelmät rikastuttavat reflektointia ja vievät prosessia eteenpäin. Ohjaajan vastuulla on, että toiminta on johdonmukaista, pysyy aiheessa ja on kaikkien hyväksymää (Alhanen ym. 2011). Osallistuminen erilaisiin menetelmiin vaatii luottamusta ryhmää ja tilannetta kohtaan.

Toiminnallisten menetelmien käyttö ja niihin liittyvät kokemukset tuottavat myös kokemuksellista oppimista, josta jää muistijäljet (Punkanen 2009). Parhaimmillaan harjoitukset laajentavat osallistujien näkökulmaa, selkeyttävät ajatuksia, tuovat uusia ratkaisumahdollisuuksia sekä lisäävät ongelmatilanteiden todellisen merkityksen tiedostamista ja muuttavat kaikkien osallistujien kokemuksentäa vuorovaikutuksen syventyessä (Punkanen 2009; Sava 1987). Toiminnallisia ja visuaalisia menetelmiä käytetään sekä kokemuksen etäännyttämiseen että syventämiseen (Alhanen ym. 2011). Etäännyttämistä tarvitaan, kun ohjattava on liian syvällä työtilanteessa. Tämän kautta

omarooli ja kokonaisuus hahmottuvat paremmin. Syventämistä tarvitaan ohjattavan kokiessa, ettei hän ymmärrä kaikkia työtilanteeseen kytkeytyviä alueita

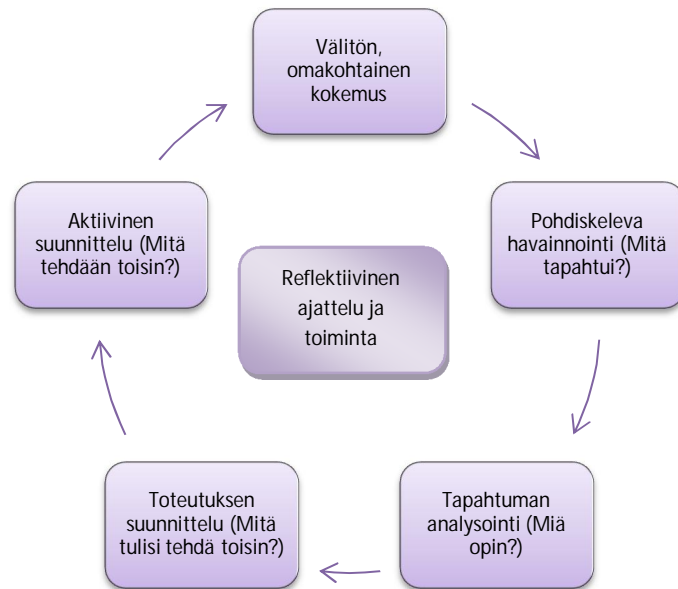
Visuaalisissa menetelmissä ymmärrystä täydennetään symbolien ja kuvien avulla (Ylönen 2006). Kuten haastattelussa kerrottiin: "*On käyty läpi mun henkilöhistoriaa, on piirretty sukupuuta ja mietitty mikä vaikuttaa mihinkäki (H1).*" Symbolien avulla voidaan rakentaa ohjattavan työyhteisö ja hänen paikkansa siinä. Menetelmä etäännyttää ohjattavan näkemään omaa roolia ja työyhteisön kokonaisuutta paremmin.

Kokonaisuudessaan käytettävien toiminnallisten ja visuaalisten menetelmien kirjo on laaja. Riippuu aina työnohjaajasta, ohjattavasta, ryhmästä, tilanteesta ja aiheesta, mikä menetelmä – tai ei mikään – sopii kulloinkin. Toimintatavan valintaan vaikuttaa paljon myös ala, jolla toimitaan. Esimerkiksi kirkon alan työnohjauksia pohjustetaan usein ohjattavan ennakkoon laatimalla, aihetta kuvaavalla, **raportilla** (Vuorinen 1984). Muita menetelmiä ovat mm. **roolinvaihto**, jossa eläydytään toisen henkilön kokemukseen ja asettaudutaan hänen asemaansa (Alhanen ym. 2011). Yksinkertaisimmillaan roolinvaihdossa ohjattava kertoo ensin jostakin työtilanteesta, minkä jälkeen työnohjaaja pyytää ohjattavaa konkreettisesti vaihtamaan istumapaikkaa ja katsomaan äsken kuvailtua tilannetta tämän toisen ihmisen näkökulmasta. Työnohjaaja voi esittää lisäkysymyksiä. Ohjattava saa näin etäisyyttä itseensä ja kykenee paremmin huomioimaan omia toiminta- ja ajattelutapojaan. Roolinvaihtoa voidaan käyttää myös ”kuivaharjoitteluna”, jossa kokemuksellisen oivalluksen kautta harjoitellaan erilaisia toimintavaihtoehtoja hankaliksi koetuissa tilanteissa. **Sosiometrisissä menetelmissä** peilataan ihmisten välisiä suhteita tai asioihin suhtautumista erilaisten janojen tai roolikarttojen avulla. Purkutilanteessa jokainen perustelee valintaansa ja ohjaaja syventää pohdintaa kysymyksillään. Muita ryhmätyönohjauksen menetelmiä ovat mm. improvisaatioon pohjautuva **tarinateatteri**, **aivoriihi** ja **tuumatalkoot**.

6.4.3 Reflektio

Reflektio toimii työnohjauksen keskeisenä välineenä (Ojanen 2006) ja tarkoittaa tässä yhteydessä kokemusten syvällistä pohdintaa. Reflektiolla pyritään kehittämään työssä

oppimista mielekkääseen suuntaan ja laajentamaan opitun siirtovaikutuksia (= miten työnohjauksessa käsitellyt asiat siirtyvät työtilanteisiin) (Alhanen ym. 2011). Asiaa on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. REFLEKTION HAVAINNOLLISTAMINEN (Sydänmaalakka 2006).

Kuvassa 5 näkyy hyvin reflektion yhteys työnohjaukseen; työnohjauksessa työhön liittyvä kokemus palautetaan mieleen sellaisena kuin se tapahtui. Kokemus voi olla myös ajatusmalli tai tunnetila, jolloin pyritään tavoittamaan rehellisesti tilanteeseen liittyvät sekä myönteiset että kielteiset tunteet. Kokemuksen uudelleen arvioinnissa pyritään arvioimaan, mitä tapahtui, miksi ja minkä seurauksena. Tämä mahdollistaa uusien toimintamallien ja ajatusten syntymisen sekä jatkossa näiden soveltamisen (Kärkkäinen 2012).

Reflektio toimii välineenä, jonka avulla voidaan ottaa etäisyyttä johonkin asiaan ja lähestyä sitä uudesta näkökulmasta. Usein tähän liittyy ohjattavan hämillään olo tai kieltäytyminen, kun hän joutuu pohtimaan omia sisäisiä tulkintojaan ja niiden ehdottomuutta. Ohjauksen avulla prosessi ei pysähdy näihin kielteisiin reaktioihin, vaan uusi ymmärrys asiasta löytyy paloittain, osittaisten oivallusten kautta. Ryhmän tai toisen

ihmisen antama tuki työnohjauksessa voi itsereflektiota paremmin syventää omaa ymmärrystä toiminnastaan. (Ojanen 2006). Oman työn tarkastelu työnohjauksessa johtaa oman toiminnan arvosteluun, joka muuttaa omaa kuvaa itsestään. Haastattelussa tämä tuli myös ilmi: *"Mun on pitänyt ihan oikeesti myöntää, millainen mä oon (H1)."*

Asioiden reflektoinnin kautta on mahdollista luopua rutiininomaisesta tai auktoriteettiuskoisesta toiminnasta. Niiden tilalle tulevat ihmisen omat uskomukset ja käsitykset, jotka syntyvät saadun informaation prosessoinnin sekä oman, aktiivisen harkinnan tuloksena. Reflektoinnin keskeisenä tavoitteena ohjauksessa on ohjattavan suurempi luottamus omaan asiantuntemukseensa ja kokemuksiinsa sekä uusien näkökulmien ja ajattelutapojen löytäminen (Ojanen 2006).

Reflektiivisen ajattelun toteutuminen vaatii harjoittelua (Punkanen 2009). Vasta hyväksyttyään reflektion merkityksen on ihminen valmis vastaanottamaan tietoa sen kautta. Tähän pohjaa työnohjauksen edellytys vapaaehtoisuudesta ja omasta halusta. Ohjattavalla täytyy myös olla taipumus ja halu tällaiseen "ääneen ajattelevaan" - työmuotoon. Erilaiset käsitykset ajattelun ja inhimillisen toiminnan luonteesta määräävät paljolti yksittäisen ihmisen tapaa reflektoida (Ojanen 2006; Alhanen ym. 2011).

Työnohjaustilanteen käytännön rajoitukset johtavat siihen, että vain pieni osa reflektiosta voi tapahtua työnohjausistunnon puitteissa. Ohjauksen tarkoituksena on opettaa reflektion teoria, käynnistää toimintamalli ja auttaa ohjattavia hyödyntämään reflektiota arkityössä (Alhanen ym. 2011). Tähän sisältyy reflektiivisten tekniikoiden käyttö vuorovaikutuksessa, vuorovaikutuksen lainalaisuuksien tunnistamisen, omien tunne- ja toimintareaktioiden hyväksikäyttö tilanteiden arvioinnissa sekä toimintaympäristön huomioonottaminen tavoitteellisessa ammatillisessa toiminnassa (Tiuraniemi 2002). Työtavassa reflektiivisyys näkyy kokemuksen uudelleen rakentumisena, vapautumisena kilpailevien näkemysten paineesta ja toiminnan ohjaamista reflektion keinoin. Reflektiota pidetään paljolti oppimisen ja ammatillisen kasvun avaimena (Ojanen 2006). Reflektion tuoma kriittisen ajattelun kehittyminen työnohjauksessa johtaa yleensä perustehtävän laajenemiseen työssä. Tällöin käsittelyyn

ja huomion kohteeksi tulevat mm. toiminnan eettiset kysymykset, yksilöllisyys, kokonaisvaltaisuus ja ympäristön vaikutteet (Paunonen-Ilmonen 2001). Reflektion avulla voi myös saada kosketusta omaan ja toisen ihmisen ajattelumaailmaan. Tähän sisältyy niitä ihmisen kätkettyjä puolia, jotka tiedostamattomanakin vaikuttavat toimintaan. Näitä voidaan yrittää ymmärtää ohjauksen avulla (Ojanen 2006).

Asiantuntijatyössä reflektiivisyys voidaan nähdä oman ammatillisen toiminnan tarkasteluna eri näkökulmista sekä toiminnan kehittämisenä tältä pohjalta (Tiuraniemi 2002). Nykyaikana työ on usein ei-materiaalista, jolloin asiantuntijatyö tapahtuu mielen sisällä, ei havaittavissa. Keskeisiä asioita työsuorituksessa ovat tällöin sosiaalinen havaitseminen, vuorovaikutus sekä tapahtumille ja tilanteille annettavat merkitykset. Reflektion avulla voidaan näitä käyttäytymistapoja kehittää.

6.5 Työnohjauksen arviointi

Toimintatapana työnohjaus sisältää arviointia ja palautteen antoa jokaisen ohjauskerran aikana. Kuitenkin usein alussa sovitaan väli- ja loppuarviointeja, jolloin arviointijärjestelmä sisältöineen, ajankohtineen ja menetelmineen on kaikkien tiedossa ja toteutuu systemaattisesti (Paunonen-Ilmonen 2001). Arvioinnissa pohditaan työnohjauksen vaikutuksia yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotasolla suhteessa työnohjauksen tavoitteisiin ja perustehtävään mutta myös työnohjaajan toimintaa. Arvioinnin yhteydessä voidaan myös tarkentaa työnohjauksen tavoitteita.

Mikäli arvioinnissa on esimies mukana, sovitaan käsiteltävistä asioista ennakolta luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Esimerkiksi Vantaan kaupunki toteaa työnohjausta käsittelevässä oppaassaan (Kiander ym. 2009), että *"Esimiehen osallistuminen arviointiin on tärkeää työnohjauksen vaikuttavuuden ja organisaation oppimisen vuoksi. Työnohjauksessa työtodellisuudesta esille nousevat asiat pitää käsitellä yhdessä esimiehen kanssa. Työnohjaus lisää yhteistä ymmärrystä, mutta useimmiten tarvitaan myös ratkaisuja ja toimenpiteitä. Tähän tarvitaan esimiehen päätösvaltaa. Esimies päättää yhdessä työntekijöiden kanssa, miten mennään eteenpäin. Työnohjaaja ei voi ottaa työyhteisön johtajuutta. Johtajuus syntyy esimiehen ja*

työntekijöiden välisessä yhteistyössä. Esimiehellä on työnjohto-oikeutensa perusteella kuitenkin viime kädessä vastuu asioiden linjaamisesta ja päättämisestä."

Arviointi voidaan suorittaa keskustelemalla, mutta myös erilaisia valmiita arviointilomakkeita on olemassa. Itsearviointien lisäksi voidaan käyttää ulkoista arviointia, jossa mittarina on esim. työtyytyväisyyskysely (Piispanen ja Sannamo 2010). Vaikuttavuuden arvioinnissa tulee pyrkiä huomioimaan myös muut muutokset, jotka ovat tapahtuneet intervention aikana ja voivat vaikuttaa tuloksiin. Viimeisellä työnohjauskerralla palautteen yhteydessä pohditaan mistä on lähdetty liikkeelle, miten on toimittu ja mihin on päästy (Kallasvuo ym. 2012). Suunta pidetään eteenpäin menevänä. Samalla voidaan pohtia työnohjauksen tai muiden työskentelyä kehittävien toimintamuotojen tarvetta jatkossa. Tässä korostuu työnohjauksen suhde muuhun organisaation kehitystyöhön.

6.6 Työnohjaaja

Työnohjaajan pätevyydestä ei ole olemassa säädöksiä eikä työnohjaaja ole nimikesuojattu ammatti, mutta yleensä ohjaajalla on oman ammattialansa koulutus, työkokemusta ja työnohjaajakoulutus. Suomessa työnohjaajakoulutusta järjestävät erilaiset organisaatiot, instituutiot ja koulutustoimintaa harjoittavat yritykset. Kyse on kaksivuotisesta ammatillisesta täydennyskoulutuksesta, joka koostuu teoriaosuudesta, harjoituksista, työnohjaajana toimimisesta sekä työnohjaajana toimimiseen liittyvästä omasta työnohjauksesta (Suomen työnohjaajat ry 2009). Tämä työnohjaajan työnohjaus eli TOTO toimii myös myöhemmin työnohjaajan oman työn laadun varmistajana. Koulutuksen avulla työnohjaaja oppii tunnistamaan oppimisen lainalaisuuksia aikuisilla, työtoimintaa sääteleviä tekijöitä, ryhmädynaamisia ilmiöitä, organisaatiokulttuurin vaikutuksia sekä ihmisen ja työn välisen vuorovaikutuksen elementtejä.

Työssään työnohjaaja on työnohjausryhmän johtaja, jonka tavoitteena on pitää ryhmä työskentelytilassa. Hänen tehtävänä on huolehtia ryhmän ilmapiiristä sekä luoda oppimiselle edullinen ympäristö. Asioiden käsittelyn helpottamiseksi työnohjaajalla on velvollisuus säilyttää tietty etäisyys ohjattavaan (Paunonen-Ilmonen 2001). Työnohjaajan ammattietiikkaan kuulu myös ohjattavan ammattitaidon ja valintojen

kunnioittaminen sekä tilan antaminen ohjattavan kehittymiseen ja kasvuun. Sava (1987) näkee työnohjaajalla kolme tehtävää:

- Kuunnella ja tehdä ohjattavasta relevantteja havaintoja sekä tuoda havainnot julki
- Aikaansaada tilanteita, jotka mahdollistavat ohjattavalle tavoitteiden suuntaisen toiminnan
- Toimia mallina ohjattavalle eli olla itse avoin, luotettava ja luottava

Toiminnassaan työnohjaajan on pysyttävä lojaalina sekä työnantajaa että ohjattavaa, ohjattavan esimiehiä tai koko organisaation perustehtävää kohtaan, sekä varottava ottamasta kantaa tai roolia työyhteisön johtajuuteen. Sinänsä työnohjaaja voi tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta, kunhan hän ei ole esimies tai saman työyhteisön jäsen (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Organisaation sisällä toimiva ohjaaja tuntee yrityksen työkulttuuria ja toimintatapoja, mutta toisaalta vapaata työskentelyä voi haitata hänen sidoksensa yrityksen valtarakenteisiin. Ulkopuolisella ohjaajalla on mahdollisuus havaita sellaisia asioita, joihin organisaation jäsenet ovat jo tottuneet.

Työnohjaajalla voi olla sama tai eri alan pohjakoulutus kuin ohjattavilla. Se, kumpi on toivottavampaa, riippuu työnohjuksen tavoitteista. Mikäli odotusten toteutuminen edellyttää työn sisällön ja substanssin tuntemusta, ohjaajan on hyvä olla samalta alalta. Usein työnohjauksessa käsiteltävät aihealueet ovat kuitenkin yleismaailmallisia (esim. johtaminen, yhteistyö, motivaatio), jolloin ohjaajan substanssiosaamisen ei tarvitse olla samalta alalta. Toisen alan edustajan voi olla helpompi toimia ns. ei-tietäjän tilassa ja aidoilla kysymyksillään tuoda laajempaa näkökulmaa tilanteisiin.

7. TYÖNOHJAUKSEN TAUSTALLA VAIKUTTAVIA TEORIOITA

Työnohjauksessa taustateoria voidaan nähdä käsitteiden kokonaisuutena, joka ohjaa ajattelua ja toimii taustalla eli "vaikuttaa pinnana alla" (Totro 2007). Viitekehys taas voidaan ajatella näkökulmana, jota kautta ilmiötä tarkastellaan. Työnohjauksessa

näkökulma määrää, mihin ohjaaja kiinnittää huomioita. Esimerkiksi **ratkaisukeskeinen** työnohjaaja kiinnittää huomioita ohjattavien osaamiseen, jonka hyödyntämisen kautta haetaan apua arkisten ongelmien ja elämänarvoja toteuttavien tavoitteiden saavuttamista. Ratkaisua haetaan olemassa olevien resurssien ja tulevaisuuden kautta, ei syntyhistoriasta. **Psykodynaamisesti** suuntautunut työnohjaaja puolestaan kiinnittää huomioita ohjattavan kokemukseen, tunteeseen ja ajatteluun (Kärkkäinen 2012). Kokemuksia tutkimalla haetaan jatkumoa menneen ja tulevan välillä.

Työnohjauksen määrittelyn vaikeus näkyy siinä, ettei sille ole muodostunut itsenäistä teoreettista perustaa. Se perustuu yksilön muutosta, kehitystä ja oppimista käsitteleviin teorioihin. Toiminta on ollut sidoksissa kunkin työnohjaajan ammatilliseen koulutukseen, kokemukseen, filosofisiin näkemyksiin sekä erilaisiin ihmisen kehitysteorioihin ja ammatilliseen kasvuun (Paunonen-Ilmonen 2001). Lisäksi taustalla ovat kullekin ajankohdalle ominaiset teoria- ja terapiasuuntaukset (Karvinen-Niinikoski ym. 2007) sekä kunkin ammattialan omat työkulttuurit ja tarpeet. Näistä erilaisista teorioista, elämäkokemuksestaan ja arvoistaan käsin kukin työnohjaaja rakentaa oman käyttäteoriansa, jota hyödyntää työssään. Suosituimpia teorialleja ovat olleet erilaiset psykodynaamiset teorat, systeemiteorian erilaiset sovellukset sekä ratkaisukeskeinen viitekehys (Paunonen-Ilmonen 2001). Lisäksi tulevat oppimis- ja vuorovaikutusteoriat. Teoriapohjan hajanaisuus tuo kuitenkin helposti epäselvyyksiä sen suhteen, mitä itse kukin työnohjaukselta odottaa.

Oppimis- ja vuorovaikutusteoriat korostavat kykyjen ja taitojen konkreettista opiskelua ammattitoimintojen muuttamiseksi. Malleissa on paljon hyödynnetty reflektointiin pohjaavaa Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallia. Kolbin (1984) mukaan oppimista tapahtuu, kun ihminen saa merkityksellisen kokemuksen, jota hän pohtii muiden kanssa sekä yhdistää omiin, aiempiin kokemuksiin ja tietoihin. Tästä syntyy uutta tietoa, joka ohjaa myöhempää toimintaa ja ymmärrystä.

Systeemiteoreettinen lähestyminen tuo työnohjaukseen laajan näkökulman ottaen ohjattavan ja hänen työn lisäksi huomioon koko työryhmän ja organisaation (Paunonen-Ilmonen 2001). Ajattelumallissa toiminta nähdään systeeminä, joka muodostuu joukosta

toisistaan riippuvaisia osia. Siten muutos yhden osan toiminnassa vaikuttaa muiden osien toimintaan. Systeemillä on myös rajat, jotka erottavat sen ympäristöstä. Ympäristö taas koostuu toisista systeemeistä. Lisäksi systeemi sisältää osasysteemejä, jotka ovat hierarkisessa järjestyksessä muihin osasysteemeihin nähden. Systeemit voivat toimia avoimesti tai suljetusti. Tähän sisältyy vaihtoa, palautetta, tasapainoa ja entropiaa. Näitä systeemiteoriassa hahmoteltuja lainalaisuuksia voidaan hyödyntää myös ihmisten välisiä vuorovaikutuksia pohdittaessa (Karvinen-Niinikoski ym. 2007).

Psykoanalyyytiassa objektisuhdeteoriassa tarkastellaan persoonallisuuden kehittymistä kehittyvän yksilön ja ulkomaailman objektien välisen vuorovaikutuksen kautta (Keski-Luopa 2007). Objekti voi olla elollinen tai eloton, kunhan siihen muodostuu kontakti. Näiden vuorovaikutusprosessien myötä ihmisestä muodostuu oma persoonallinen yksilönsä. Työnohjausprosessissa objektisuhde-teoria antaa ohjaajalle mahdollisuuden tarkastella hänen itsensä ja ohjattavan välistä vuorovaikutusta sekä ohjattavan tajunnan sisäisiä prosesseja.

Muita työnohjauksen taustalla olevia teorioita ovat mm. **hermeneuttinen näkemys**, jonka mukaan ohjaaja käyttää empatiaa ja omia kokemuksiaan apuna pyrkiessään ymmärtämään ohjattavan ajatusmaailmaa ja käyttäytymistä (Keski-Luopa 2007). Keskeinen käsitys hermeneutiikassa on horisontti eli ymmärtämissyhteys ja ihmisten välisen kommunikaation kehittäminen. **Kognitiivinen terapia** pohjaa ajatukseen, jonka mukaan ihmisen ajatukset ja mielikuvat ovat yhteydessä hänen tunteisiinsa ja käyttäytymiseen (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). **Kognitiivis-analyttisessä teorialmallissa** ongelmanmäärittelyä pidetään olennaisena osana ratkaisua. Ratkaisukeskeisen teorian lähelle tulee **NLP** (Neuro-linguistic programming), joka perustuu ihmisen taitavan toiminnan ja vuorovaikutuksen mallintamiseen. Kirjallisuus- ja kielitieteestä työnohjaukseen on hyödynnetty **narratiivisuutta** eli tarinallisuutta (Keski-Luopa 2007; Totto 2007). Siinä ihmisen elämä ajatellaan tarinana, jota jäsennetään tulkitsemalla valintoja ja kokemuksia. Hyvin onnistuneista työtilanteista ja niiden elementeistä rakennetaan uusi tarina, joka osoittaa ohjattavan voimavarat. Työnohjauksessa käytetyt toiminnalliset menetelmät taas pohjaavat yleensä **psykodraamaan**, joka tutkii yksilön sisäistä maailmaa, rooleja ja ihmissuhteita

(Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Psykodraaman sovelluksia ovat **sosiometrinen analyysi** ja **sosiodraama**.

8. TYÖNOHJAUKSEN LÄHIMUODOT

Viime vuosina erilaiset vuorovaikutus-, ohjaus- ja neuvonta-ammattien harjoittajat ovat joutuneet omaksumaan uusia ohjausmenetelmiä ja viitekehyksiä päästäkseen hyvään lopputulokseen (af Ursin 2007). Erilaisten ohjausmenetelmien avulla tavoitellaan oppimisprosessin ja ajattelutavan muutosta (Ojanen 2006). Ohjaaminen vaatii tietoa, taitoa ja ymmärrystä, niin että ohjaaja voi yhdessä ohjattavan kanssa luoda suotuisan oppimisympäristön ja kasvua tuottavan yhteistyön. Näitä ohjauksen eri muotoja ovat mm. sparraus, mentorointi, coaching ja valmennus. Näiden eroja työnohjaukseen nähden on tiivistetty taulukossa 1. Osittain nämä muodot ovat vielä hajanaisia ja päällekkäin. Ohjausta mietittäessä oleellista on miettiä, mikä on toiminnan tavoite. Tämä selventää kyseisen toimintatavan mahdollisuutta auttaa prosessissa. Esimerkiksi kriisitilanteissa tarvitaan nopeaa apua, ei hitaasti etenevää työnohjausta. Toisaalta toimintatavan valintaan vaikuttaa paljon alan taustat. Esimerkiksi liike-elämässä **coaching**, joka tarkoittaa sivusta annettavaa valmennusta, koetaan hyväksyttävämpänä toimintatapana kuin työohjaus. Sen sijaan sosiaalialalla tilanne on toisinpäin. Menetelmänä coaching lähestyy hyvin paljon työnohjausta (Keskinen 2006), ja termejä näkee käytettävän sekaisinkin (esim. teemme työnohjausta coachaten -määritelmä). Samoin useilla työnohjaajilla on suoritettuna coach-tutkinto.

Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jonka kautta toinen henkilö, usein osaava ja kokeneempi työntekijä, antaa ohjausta ja tukea toiselle, kehittymään pyrkivälle henkilölle (Frisk ym. 2003). Mentoroinnin toimintamalli tulee vanhasta mestari-kisälli-oppipoika -ajatusmallista. Nykyisissä työelämän tutkimuksissa on mukana **työssä oppiminen**. **Perehdyttämistä** taas käytetään uuden työntekijän tullessa yritykseen, **koulutusta** vanhan henkilökunnan osaamisen ylläpitoon tai uusien asioiden oppimiseen (Viitala 2007). **Kehityskeskustelut** ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja vuorovaikutustilanteita esimiehen ja työntekijän välillä. Niissä tarkastellaan osaamista nykyiseen työtehtävään ja tulevaisuuden muutoksia.

Sparraus taas on nyrkkeilystä tuttu käsite, jossa sparraajalta edellytetään aktiivista otetta ja todelliseen toimintaan ryhtymistä, jotta harjoittelija voi kehittyä (Keskinen 2006). Sparrauksessa onnistuminen edellyttää ohjaajan ja ohjattavan vahvuuksien samanasteisuutta; he ovat ikään kuin samassa kehässä. Sparrauksessa tavoitteet liittyvät toiminnan kehittämiseen ja uusien ratkaisujen löytämiseen, kun taas työnohjauksen painopisteenä on työn perustehtävä.

Konsultaatioita käytetään, kun organisaatiossa tarvitaan ulkopuolista asiantuntijaa määrätyn ongelman ratkaisuun (af Ursin 2007). Yleensä toiminta on lyhytkestoista ja sen kautta saavutettavat tulokset on helposti mitattavissa. Prosessikonsultaatio on pidempikestoista, ja lähenee toimintana työnohjausta. Työnohjaus on kuitenkin laajempaa ammatillista ja persoonallista kehittymistä.

Työnohjauksessa käsitellään useita työhön liittyviä tunteita, esim. ihmisten välisiä ristiriitoja, riittämättömyyden tunnetta tai avuttomuutta, joidenka selkeytymisellä on terveyttä edistävä vaikutus (Piispanen ja Sannamo 2010). Työnohjausta ei kuitenkaan voi käyttää terapiana. Työnohjauksessa toimitaan ihmisen ammatillisen minän ja työtehtäviin liittyvien roolien puitteissa, kun taas terapiassa pohditaan ihmisen suhdetta lapsuuteen, vanhempiin ja elämään yleensä. Mikäli työnohjausprosessissa nousee esille apua kaipaavia, henkilökohtaisia ongelmia, tulee niiden käsittely siirtää terapian puolelle. Työnohjaus vaatii myös henkisiä voimavaroja ja pohdintaa, joita väsyneellä ihmisellä ei ole (Kärkkäinen 2012).

Taulukko 1. TYÖELÄMÄSSÄ KÄYTETTÄVIÄ OHJAUSMUTOJA SUHTEESSA TYÖNOHJAUKSEEN (mukaillen Paunonen-Ilmonen 2001; Frisk ym. 2003).

| VERTAILEVA T KÄSITTEET | VERTAILTAVAT ILMIÖT | | | | |
|---------------------------|--|--|---|--|--|
| | TAVOITE | SUHTEEN LUONNE | SISÄLTÖ | OSALLISTUJAN ROOLI | TOTEUTTAJA |
| TYÖNOHJAUS | Ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisääminen osana toiminnan laadunvarmistusta | Säännöllisesti, aika sovittu etukäteen. 1-3v prosessi, tasavertainen ja luottamuksellinen | Työn ja itsensä tutkiminen työssä kehittymiseksi ja toiminnan laadunvarmistamiseksi | Omaehtoinen, aktiivinen ja vastuullinen sitoutuminen. Motivoitunut ammatilliseen ja persoonalliseen kehittymiseen. | Työnohjaaja koulutuksen saanut, ammatillisesti kokenut henkilö |
| KONSULTAATIO | Selvään ratkaisuun pyrkivä, määrätyn ongelman ratkaisu | Lyhytkestoinen, ei välttämättä etukäteen sovittu, asiantuntijavaltainen | Määrätyn ongelman selvittely, rajattu kysymyksenasettelu | Velvollisuus ottaa selville, hakea neuvoja | Esimies tai asiantuntija samalta tai eri toimialalta |
| TYÖNJOHTAMINEN | Liittyy organisaation tehtävään | Organisaatioon sitoutumisaikainen, toimi- ja päätösvaltainen | Toiminta ja valvonta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi | Oikeus ja velvollisuus ottaa vastaan työnjohtamista, ei voi valita johtajaansa | Esimies, johtaja |
| KOULUTUS | Ammatillinen tiedon tai taidon hankkiminen, selvät opetussuunnitelmat | Tiedetty koulutusaika, ammatti-identiteettiä tukeva | Opetettavien asioiden käsittely | Velvollisuus ja oikeus osallistua sitoutuneena | Opettaja, asiantuntija |
| PEREHDYTÄMINEN | Uuden työpaikan toiminnan ja työtapojen omaksuminen kirjallisen perehdyttämisohjelman mukaisesti | Määrä- ja lyhytkestoinen, asiantuntijavaltaista | Uuden työtavan, toimintaidean tai uuden työpaikan opettaminen ja oppiminen | Oikeus ja velvollisuus osallistua organisaation järjestämään toimintaan sitoutuneena työntekijänä | Esimies, lähijohtaja, työtoveri, nimetty asiantuntija |
| KEHITYS- KESKUSTELUT | Valmisteltu, työn tavoitteita ja ydinkohtia selvittävä, työn tuloksiin keskittyvä esimies/alais-keskustelu. Raportti | Yleensä kerran vuodessa, toistuva. Perustuu määräysvaltaan, mutta avoin ja luottamuksellinen | Työn ja ammatillisen kehittymisen käsittelyä | Mahdollisuus ja velvollisuus osallistua. Kahdenkeskisiä | Esimies |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| PSYKOTE- RAPIA | Lievittää psyykkisiä terveyshäiriöitä ja eheyttää persoonallisuutta, luo mahdollisuuden uuteen kasvuun | Sopimukseen perustuva, usein pitkäkestoinen, yksilön persoonallisuuteen ja ajatteluun keskittyvä, ammatillinen terapeutti-asiakas-suhde | Yksilön tukemiseen ja kehittymiseen liittyvä prosessi | Yleensä terapiasopimus ja omaehtoinen sitoutuminen terapiasuhteeseen | Terapeutti, asiantuntija |
| MENTOROI- TI | Urarooliin sopeutuminen, nopeuttaminen ohjauksen ja tukijan avulla | Vastavuoroinen ammatillinen suhde, lyhyt tai pidempikestoinen, sovittavissa tarpeenmukainen | Ohjaus, neuvonta, tukeminen oppimis- ja opettamisprosessina | Vapaaehtoinen, motivoitunut, nuorempi, jonkin verran kokemusta omaava | Seniори-ammattilainen, innoittaja, tukija |
| COACHING | Valmennettavien kehityspotentialin esiin nostaminen | Sopimuksen mukainen | Tuki ja tehostus sovituisissa asioissa | Aktiivinen, motivoitunut kohtaamaan myös vaatimuksia | Ko. koulutuksen saanut |
| SPARRAUS | Toiminnan kehittäminen tai uusien mallien löytäminen | Sopimuksen mukainen | Kehitettävien asioiden käsittely, tehostaminen | Aktiivinen ote, vastustuksen sieto | Henkilö, jonka vahvuudet ja osaaminen ovat samankaltaisia kuin ohjattavalla |
| TUUTORIT | Edistää oppimista ja itsenäisen oppimisprosessin hallintaa | Tietyn koulutusjakson kestoinen, oppimista tukeva | Auttaa ja tukee oppimisessa ja sen ongelmissa | Aktiivinen, oppimaan opiskeleva | Oppimaan ohjaaja |
| OPPILAAN- OHJAUS / TYÖSSÄ OPPIMINEN | Ammatillisen tiedon ja taidon hankkiminen, opetussuunnitelmaan perustuva | Koulutusajan kestoinen, henkilökohtainen, yleensä toteutuminen jaksotettuna | Ohjattavien asioiden käsittely | Oikeus ja velvollisuus osallistua ohjaukseen koulutuksen ajan | Opettaja, asiantuntija eri aloilta |
| JÄLKIPUINTI, DEBRIEFING | Ehkäistä traumaperäisen stressireaktion syntyä, tapahtuman käsittely ja uudelleen hahmotus | Ammatillinen, lyhytkestoinen. Määritellään jatkotarve | Tuki kriisitilanteeseen joutumisen jälkeen | Aktiivinen, omien tunteiden käsittely | Terveystenhuollon ammattilainen |

9. TYÖNOHJAUS OHJAAJAN NÄKÖKULMASTA

9.1 Tutkimusongelma ja sen taustat

Työn tavoitteena oli selvittää apteekkilaisten kokemuksia työnohjauksesta sekä miettiä toiminnan laajempia mahdollisuuksia apteekkityön kehittämisessä.

Työn taustat juontavat omiin kokemuksiin esimiestyöskentelyn haastavuudesta - ja yksinäisyydestä. Jokainen proviisori joutuu urallaan kokemaan väliesimiehen roolin haastavuuden. Erityisen voimakkaasti tämä tulee esille apteekkarinvaihdosten yhteydessä, kun väistynyt apteekkari on sekä fyysisesti että henkisesti poissa mielenkiinnon suuntautuessa uusiin haasteisiin ja toisaalta uusi, tuleva apteekkari on vielä tuntematon ja sidoksissa muualle. Tilanteeseen sisältyy eri puolilta tulvivia odotuksia, muutoksia ja tunteita, joiden keskellä apteekkinhoitaja työskentelee. Työn haastavuutta lisää sekä esimiestyöskentelyyn että terveydenhuoltoon sisältyvä vaitiolovelvollisuus. Missä esimiehellä on silloin mahdollisuus pohtia esille tulleita asioita? Kuka tukee häntä? Missä käsitellä omaa muutosvastarintaa, väsymistä tai päättämättömyyttä, jotta osaisi viestiä asiat henkilökunnalle oikein? Apteekkarinvaihdoksessa apteekkinhoitajan työtä kompensoidaan maksamalla hoitolisää. Kuitenkin tutkimuksissa on ositettu, ettei raha ole tärkein motivointikeino (Viitala 2007). Näitä ajatuksia on helppo jatkaa apteekkarin rooliin ja sen työn yksinäisyyteen.

Apteeekeista osallistutaan perinteisesti paljon erilaisiin täydennyskoulutuksiin (Savela 2003). Esimiesvalmennuksissa ja alan kirjallisuuksissa työnohjaus mainitaan keinona kehittää henkilöstöjohtamista, ohimennen, itsestäänselvyytenä. Samoin uutta kirjallisuutta ja erilaisia näkökulmia työnohjaukseen löytyy paljon. Näiden pohjalta muodostui ajatus siitä, että muilla aloilla vaikuttavaksi osoitetulla toimintatavalla voisi olla annettavaa myös apteekkisektorilla.

9.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelujen kohderyhmäksi päätettiin rajata työnohjaajakoulutuksen suorittaneet proviisorit, farmaseutit ja apteekkarit. Heillä ajateltiin olevan käsitystä sekä työnohjauksesta että apteekkisektorilla työskentelystä. Tutkimusta pohdittaessa heitä tunnistettiin kuusi, joista viidelle lähetettiin haastattelupyyntö. Kaikki myös suostuivat haastateltavaksi. Kohderyhmä rajautui pieneksi, vaikka heiltäkin kyseltiin muita, haastatteluun soveltuvia ihmisiä.

Haastattelun aluksi käytiin läpi haastateltavien nykyinen toimenkuva, työkokemus apteekeissa sekä työnohjaajakoulutus. Varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teema- eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen, keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten valossa (Vilkkä 2005). Teemoilla haluttiin varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tulevat käsiteltyä ja toisaalta lisätä tulosten vertailtavuutta. Teemat esitettiin karttana (Liite 2), joka toimitettiin myös haastateltaville etukäteen, jotta he pystyvät orientoitumaan aiheeseen ja käsiteltäviin teemoihin. Näitä teemoja oli kolme: Työnohijana toimiminen, oman työn työnohjaus ja työnohjauksen hyödyt. Näitä työnohjauksen mahdollisuuksia käytiin läpi sekä yleisellä tasolla että apteekeissa työskentelyn kannalta.

Teemahaastattelun etuna on haastattelun säilyminen keskustelunomaisena, mutta kuitenkin systemaattisena ja rajattuna. Vapaa keskustelu tuo parhaiten esille haastateltavien omia kokemuksia ja persoonallisia näkemyksiä (Vilkkä 2005). Jokaisessa haastattelussa nousikin esille uusia näkökulmia, kunkin omaan kokemusmaailmaan pohjautuen. Kuitenkin viimeisissä haastatteluissa näkyi esille nousevien teemojen toistuminen, joten aineiston voidaan katsoa olevan riittävän kattava. Haastattelurunko testattiin ennen haastatteluja käymällä kysymyksiä ja aihepiiriä läpi kahden työnohjaajan kanssa. Koska he eivät sisältyneet tutkimuksen kohderyhmään (farmasian alan tutkinto), heidät rajattiin varsinaisen tutkimuksen ulkopuolelle.

9.3 Aineisto ja sen käsittely

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna henkilökohtaisesti tavaten tai puhelinhaastatteluna. Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin heti keskustelujen jälkeen. Laadullisella analyysillä haettiin aineistoon selkeyttä ja uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla pyrittiin tiivistämään ja luomaan hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs kokonaisuus. Tämä alkoi lukemalla aineisto useaan kertaan läpi, jolloin se tuli tutuksi. Seuraavassa vaiheessa aineisto luokiteltiin haastattelun pohjana olevien teemojen mukaan. Kaikissa teemoissa pyrittiin huomioimaan asia myös apteekkityön kannalta ja hakemaan alaan liittyviä erityispiirteitä. Jäsenneltä aineistoa pystyi sitten yhdistelemään ja vertaamaan toisiinsa mutta myös olemassa olevaan, aiempaan teorian tietoon. Aineiston analyysistä jätettiin pois haastateltavien nimet luottamuksellisuuden vuoksi. Tekstissä heidät on nimetty vain lyhenteillä H(henkilö) 3-7. Haastateltavien suorat lainaukset on erotettu tekstistä kursivoidulla kirjoitustyyllillä.

10. AINEISTON ANALYYSI

10.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluun osallistui viisi työnohjaajaa, iältään 37–59 vuotta. Työskentelyaikaa apteekeissa kaikilla oli takanaan yli kuusi vuotta, useimmilla yli kaksikymmentä vuotta. Lisäksi useilla heistä oli kokemusta myös muista farmasianalan työpaikoista. Tällä hetkellä kolme heistä toimi apteekkareina, yksi yliopistolehtorina ja yksi yksityisenä työnohjaajana. Muilla työnohjaajana toimiminen oli vähäisempää tai tauotettuna. Haastateltavien suorittaman työnohjaaja-koulutuksen painopiste vaihteli ollen terveydenhuollon ja sosiaalialan, esimiestyöskentelyn tai moniammatillisen asiakastyön työnohjaajakoulutusta. Haastateltavat olivat eri puolilta Suomea.

10.2 Työnohjaajana toimiminen

Haastattelussa selvitettiin työnohjaajien lähtöajatuksia ja vaikuttimia koulutuksen aloittamiseen. Kaikkien tarinassa tuli esille aiempi kiinnostus ihmisen toiminnan parempaan ymmärtämiseen ja oma yleinen motivaatio kouluttautumiseen.

Kaikille haastateltavista oli tuttua, joko omalta kohdalta tai alalta kuultuna, tilanteet, joissa työnohjaus ei ollut toiminut: " – – *Ongelmatilanteissa voi tulla sekin esiin, että työnohjauksesta voi olla haittaakin. Ei se aina ole hyödyksi (H7).*" Tähän johtaneet syyt on luokiteltavissa ohjaajasta (osaamisen riittämättömyys, ohjauksen suuntaaminen työnantajan ohi), ohjattavasta (sitoutumattomuus, motivaatio, uskallus), tilanteesta (yhteisen kielen puuttuminen, viitekehyksen ongelmallisuus, johdon tuen puuttuminen) tai tarpeesta (väärä menetelmä, kyseessä esim. kriisi- tai johtamisongelma) lähtöisin oleviksi: "*Jos kyseessä on ryhmä, josta osa on ikään kuin pakotettuna, niin mitä he sitten saavat? Se on kuin oppiminen yleensä, että asiasta saa niin paljon kuin sä siihen itse panostat. Et saatko mitään, miten sä itse suhtaudut? Työnohjaaja voi tehdä parhaansa, mutta jos ohjattava ei esimerkiksi halua lähteä refleктоimaan, niin siinä ei ole mitään tehtävissä. Siihen tarvitaan molempien työpanosta (H4).*"

Haastatteluissa painotettiinakin tutustumiskerran merkitystä ennen työnohjaussuhteen aloittamista; kumpikaan osapuoli ei hyödy prosessista, jos persoonat eivät sovi yhteen. Samoin tärkeänä pidettiin ohjaajan viitekehyksen ja toimintatapojen selvittämistä. Työnohjaus koostuu monista eri teorioista, ajatusmalleista ja viitekehyksistä, mikä näkyi myös vastaajien omia viitekehyksiä kysyttäessä. Omiin viitekehyksiin kaikki ohjaajat nimesivät reflektion. Muita ajatusmalleja olivat narratiivisyys, voimavarakeskeisyys, dialogisuus, ratkaisukeskeisyys (*mitä toivot, että on tapahtunut, kun tämä ohjaus on lopussa?*), kokemuksellinen oppiminen, objektiivisuuden teoria mutta myös ihmiskäsitys, jota ohjaaja kantaa mukanaan: "*Mitä hän ajattelee ihmisestä ja ihmisyydestä, ihmisen elämästä, ihmisenä olemisesta. Miten hän on tajunnut sen ihmisten tasa-arvon... Minusta ne omat arvot ja käsitykset tulevat hyvin vahvasti esille työnohjauksessa (H3).*" Näiden viitekehysten moninaisuuden keskellä muutamassa haastattelussa kysyttiin, millä perustella maallikko voi ensimmäistä kertaa työnohjaukseen hakeutuessaan valita itselleen ja omiin tarpeisiin sopivan työnohjaajan,

työtavan ja viitekehysten. Neuvona tähän oli kysellä ohjaajan käyttämiä toimintamenetelmiä ja yleisiä ajatuksia. Niiden kautta heijastuu viitekehys ja ajatusmaailma, joiden soveltuvuutta itselle voi kuulostella.

Tällä hetkellä aktiivisesti toimivat ohjaajat toivat esille prosessin alussa laadittavan sopimuksen ja salassapidon merkityksen. Vain sovitusta asioista tai ohjattavan itse päättämistä asioista kerrotaan esimiehelle. Samalla ohjaukselle luodaan rajat (esim. kesto, aloitusaika ja ohjaukseen kuuluvat asiat), sillä jämäkän toiminnan katsotaan tuovan selkeyttä ja turvallisuutta prosessiin. Sopimuksen yhteydessä varmistetaan myös ohjattavan ja yhteinen käsitys käsiteltävistä asioista ja tavoitteista: *"Tavoitteena olisi ohjattavan voimaannuttaminen eikä työnohjaajan, joka on siinä ei-tietäjän positiossa, eli hän ihmettelee (H6)."* Erilaisten roolien merkitystä ja niistä kiinni pitämisestä muistutettiin. Erityisesti tämä tulee esille silloin, kun ohjaaja ja ohjattava ovat samalta alalta. Eräs ohjaaja oli vetänyt työnohjausta kollegalle, jolloin työnohjaajan roolista oli välillä siirrytty mentorin rooliin: *"Kun tavoitteet on pohdittu, voi sekarooli olla oikein toimiva. Että hei, nyt mä annan sulle vinkin, sä voi ottaa tai jättää sen. Siinä vaiheessa kun menee mentorin rooliin, sanoo sen (H6)."* Rooleista kiinni pitäminen kuuluu ohjaajan ammattitaitoon.

Kokonaisuudessaan ohjaajat eivät nähneet suurtakaan eroa siinä, pitäisikö työnohjaajaan olla omalta vai muulta alalta; tämä riippuu aina tavoitteista. Farmasian alalla tämä toive on usein mahdotonta toteuttaa. Toisaalta ei nähty niin vahvoja erityispiirteitä, joita alan ulkopuolelta tuleva ihminen ei voisi ymmärtää; esim. asiakaspalvelussa esille tulevat uhkaavat tilanteet ovat tuttuja myös sosiaalityössä, työn raskaus muissakin asiakaspalveluammateissa, esimiestyön haasteet ovat samantyyppisiä muillakin asiantuntija-aloilla ja apteekkarin työhön kuuluva yksinäisyys tai toimenkuvan hajanaisuus tulevat esille muidenkin yksityisyrittäjien johdossa. Toki nämä piirteet luovat leimansa työnohjaukseen, samoin kuin apteekkeihin kuuluvat roolit ja niiden voimakas pohjautuminen lakiin. Työnohjaajan tulee aina ennen työnohjausprosessin aloittamista tutustua alan erityispiirteisiin ja niiden vaikutuksiin. Kuitenkin *"tärkeintä on löytää sellainen kontakti, että kokee ja tuntuu että ohjaaja on sellainen, jonka kanssa*

on helppo jutella, tulee ymmärretyksi ja kuulluksi (H4)." Toisaalta saman alan ihminen pystyy joskus ymmärtämään ja syventämään asioita paremmin.

Ajan rajallisuuden takia ohjausten määrä oli haastattelemillani työnohjaajilla vähäinen ja osin tauotettuna haastatteluhetkellä. Apteekkareiden kohdalla ongelmana ovat myös roolit; toimiminen työnohjaajana apteekin asiakkaille tai sidosryhmien edustajille ei ole tarkoituksenmukaista. Kaikki olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä käymäänsä työnohjaajakoulutukseen ja sen kautta saatuihin taitoihin: *"Se on ollut ehdottomasti mun paras koulutus, missä olen ollut. Niin erilainen. Se on tietyllä tavalla tajunnan räjäyttävä, tajunnan laajentava ymmärrys kun puhutaan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja elämän olemuksesta... Voin hyödyntää koulutuksessa saatuja taitoja jatkuvasti ystävyssuhteissa ja perustyössä. Se on antanut ihan hirvittävästi valmiuksia (H4)."* Apteekkipuolelta nostettiin esille koulutuksessa opittujen asioiden hyödyntäminen kehityskeskusteluissa ja yleisemmin henkilöstöhallinnassa.

Ehkä työnohjaustoiminnan rajatusta määrästä johtuen toiminnallisten menetelmien käyttö oli vähäistä nyt haastatelluilla työnohjaajilla. Työnohjaus sisälsi lähinnä keskustelua. Toiminnallisista menetelmistä pidettiin, mutta niiden laajemman käytön katsottiin vaativan erityiskoulutuksen ja -osaamisen. Haastateltavista yhdellä oli käytössä luovasti erilaisia keinoja esim. hahmokortteja kuvaamaan tunnetiloja, elokuvaa keskustelun herättäjänä tai postereita ja piirtämistä. Näiden koettiin antavan erilaista näkökulmaa asioihin ja aktivoivan ajatuksia. Eräällä haastateltavista osa työnohjauksista tukeutui valmiiseen ohjelmaan.

10.3 Omaan työhön saatu työnohjaus

Kaikki haastateltavat ohjaajat olivat käyneet myös itse työnohjauksessa. Tämä sisältyy myös koulutukseen. Toiminta oli kuitenkin prosessiluontoista, eli osalla tauolla tällä hetkellä. Jokaisesta työnohjausprosessista kuvailtiin saadun erilaisia ajatuksia ja hyötyä. Kaikki tunnistivat työnohjauksen vaikuttavuuden itsessään: oma kuva itsestä ja omasta toiminnasta oli muuttunut: *"Tämä Michael B:n lause, jonka mukaan ihminen tarvitsee toista ihmistä ymmärtääkseen itseään. Ja se on kyllä totta. Työnohjaus auttaa*

jäsentämään omia ajatuksia. Kun ajattelu menee puheen kautta, ja joku keskittyy kuuntelemiseen, tekee teräviä kysymyksiä ja osaa kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin ja haastaa sinut ajattelemaan, niin kyllä se auttaa jäsentämään ja hahmottamaan asioita (H4)." Kaksi haastateltavista toi esille myös ajatuksen, jonka mukaan työnohjaus toimii ensisijassa oman työn kehittämisen välineenä, mutta samalla se auttaa myös omien ammatillisten haaveiden tiedostamisessa.

Samoin työnohjaus oli auttanut tiedostamaan omia vaikuttimia ja ajatuksia (2 haastateltavaa): *"Sitä mielellään salaa iteltään nää tällaiset ikävät puolet tai kun oma ajattelutapa on täysin lukkiutunut. Et mitä omassa päässään kuvittelee totuudeksi, niin sillä ei oo mitään merkitystä ulkomaailman totuuden kanssa. Ei se ole kiva huomata kuinka väärässä on monessa asiassa ollut. Kun automaattisesti pitää omia ajatuksia oikeena eikä ole koskaan pysähtynyt tarkastelemaan niitä (H3)."* Apteekkarit kokivat muuttuneensa esimiehinä työnohjauksen vaikutuksesta. Työnohjauksen koettiin myös auttaneen henkilöstöhallinnossa ja työn yksinäisyydessä: *"Ainakin erilainen. Osasin tarjota henkilökunnalle erilaisia näkemyksiä ja ajattelemisen aihetta. Toivottavasti vähän humanimpi ja inhimillisempi... Ja ettei kaada omaa kuormaa sinne henkilökuntaan päin, vaan itsellä pitää olla ne purkautumiskanavat jossain muualla, miten suhtauttaa asioita (H5)."*

10.4 Työnohjaus apteekeissa

Haastatteluissa tuli esille useita mahdollisuuksia ja tavoitteita työnohjaukselle. Nämä nostettiin tekstistä esiin ja pelkistettiin. Pelkistetty aineisto pyrittiin luokittelemaan sen mukaan, ovatko ne tuotu esiin yleisellä tasolla vai apteekkisektorista puhuessa. Tämä luokittelu osoittautui kuitenkin turhaksi, sillä kaikki esille nousevat asiat oli suoraan hahmotettavissa myös apteekeissa. Analyysia jatkettiin yhdistelemällä ilmaisuja ja ryhmittelemällä samankaltaisia asioita alaluokkiin. Tässä vaiheessa huomattiin, että muodostuvat luokat ovat jaoteltavissa niiden samojen teemojen mukaan, jotka on aiemminkin osoitettu työnohjauksen vaikutuskohdiksi. Näitä ovat työnohjauksen vaikutus työntekijän, työn ja työyhteisön kannalta. Aineiston luokittelua jatkettiin näiden teemojen pohjalta. Taulukossa 2 on esitetty malli teemojen muodostumisesta.

Taulukko 2. LUOKITTELUESIMERKKEJÄ TYÖNOHJAUKSEN
VAIKUTTAVUUDESTA.

| VIRKE HAASTATTELUSTA | PELKISTETTY ILMAISU | TIIVISTETTY ILMAISU | VAIKUTUS KOHTA |
|--|---|--------------------------------|---------------------------|
| <i>"Sais kaikille kirkastettua mikä se apteekin perustehtävä on"</i> | Työn perustehtävä | Työskentely | Työn tekeminen |
| <i>"Tehdä itelle selväksi mikä on milloinkin tärkeää ja mikä on prioriteettijärjestys milloin missäkin."</i> | Priorisointi, omien ajatusten selventäminen | Toiminnan selkeytyminen | Työn tekeminen |
| <i>"Mitä se mulle on tehnyt, niin auttanut jäsentämään ja hahmottamaan omaa työtä, omia vahvuuksia, omia mahdollisuuksia, omia kehittämiskohteita ihan eri tavalla kuin pelkkä sellainen itsearviointi eli olen saanut selkeästi perspektiiviä siihen omaan osaamiseen."</i> | Auttaa jäsentämään vahvuuksia, kehityskohteita. | Itsetuntemuksen lisääntyminen | Työntekijä |

Työnohjauksen vaikuttavuuden lisäksi haastatteluissa pohdittiin työnohjauksen käyttöä apteekkilaisten parissa. Haastattelujen pohjalta syntyi oletamus, jonka mukaan aihe olisi vielä uusi ja hyödyntäminen vähäistä - mutta sitä toivottiin laajennettavan. Eräs haastateltavista totesi tiivistetysti, ettei työnohjaus ole maailmaa pelastava asia, eikä se sovi kaikille: *"Mutta että se on pelastanut muutaman apteekkarin jos ei elämää, niin työkyvyn (H7)"*. Työnohjaus koettiin "henkisen puolen juttuna" ja sitä kautta vieraammaksi alallamme kuin esimerkiksi sparraus tai coachaus. Esimerkiksi lyhytkestoisia myynnin coach-valmennuksia hyödynnetään jo apteekeissa. Kaikki osallistujat toivat esille näkökulmaa, jonka mukaan: *"Toivoisin että sitä käytettäisiin paljon nykyistä enemmän. Puhutaan työurien pidentämisestä ja työssäjaksamisesta ja tehokkuudesta niin työnohjaus voisi auttaa näissä. Siitä olisi varmasti hyötyä kaikkialla, missä ollaan töissä ja työn miettimisessä. Et ei apteekki-alalla välttämättä jatkuvasti, mutta kyllä jokainen joutuu työssään sellaisiin tilanteisiin ja ajanjaksoihin, jolloin työnohjausta varmasti tarvittaisiin tai siitä olisi hyötyä (H4)."*

Pohdittaessa hallinnollisen työnohjauksen käyttöä ammatillisena täydennyskoulutuksena ja toisaalta suhteessa muihin esimiesten täydennyskoulutuksiin tuotiin esille näkökulma, jonka mukaan esimieskoulutus kohdentuu selkeämmin esimiestoimintaan ja antaa siihen työkaluja, kun taas työnohjaus on aina laajempi kokonaisuus. Tavoitteet ja tarpeet sitten vaikuttavat valittavaan toimintamuotoon:

"Koen, että johtamisessa ei määrätyn pisteen jälkeen voi kehittyä kuuntelemalla toisen luentoja. Aina voi kehittyä, mutta hyötysuhde on heikompi. Sen puolesta henkilökohtainen työnohjaus jossa käydään läpi omia asioita on erittäin hyvä (H6)."

10.4.1 Työnohjaus työntekijän kannalta

Haastatteluissa puhuttiin hyvin voimakkaasti asioista omalta kannalta, oman kokemusmaailman kautta. Ehkä tämä vaikutti siihen, että myös työnohjauksen nähtiin vaikuttavan suurimmaksi osaksi työnohjauksessa käyvän eli työntekijän kautta. Näitä työntekijän kautta vaikuttavia tekijöiksi nostettiin haastattelussa:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| - esimiehenä kehittyminen | - työn merkityksellisyyden kokeminen |
| - ammatti-identiteetin vahvistuminen | - omien rajojen hahmottaminen |
| - itsetuntemuksen lisääntyminen | - reflektio |
| - itseohjautuvuuden lisääntyminen | - jaksaminen |

Näistä esimiehenä kehittyminen käsitti sekä proviisorin että apteekkarin rooleihin kuuluvia esimiestaitoja ja sitä, kuinka niissä usein menee energiaa turhiin asioihin. Ammatti-identiteetin vahvistuminen taas sisältää farmasian alan muutoksen asiantuntijuuden suuntaan: *"Mä uskon, et jos joku apteekki alkaisi ottamaan työnohjauksen vakiona työhyvinvoinnin keinona, niin sehän nostaisi apteekin imagoa. Se toimisi houkuttimena työnhakijoille; siinä apteekissa pystytään käsittelemään asioita, siinä apteekissa voin alkaa kehittämään omaa ammatti-identiteettiäni, saan vahvistusta sille (H3)."* Itsetuntemuksen lisääntyminen taas sisältää voimaantumisen mutta myös työnohjaukseen sisältyvän pohdinnan omista vahvuuksista ja kehityskohteista: *"Mitä se mulle on tehnyt, niin auttanut jäsentämään ja hahmottamaan omaa työtä, omia vahvuuksia, omia mahdollisuuksia, omia kehittämiskohteita ihan eri tavalla kuin pelkkä sellainen itsearviointi eli olen saanut selkeästi perspektiiviä siihen omaan osaamiseen (H4)."* Toisaalta työnohjaus voi auttaa myös oman osaamattomuuden hahmottamiseen ja sitä kautta koulutustarpeen tiedostamiseen. Itseohjautuvuuden lisääntyminen taas tarkoitti itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuuseen kasvamista, mitä piirrettä useissa työyhteisöissä haetaan.

Reflektoinnin kehittäminen työnohjauksessa johtaa oman toiminnan ja opittujen tapojen tiedostettuun arviointiin. Omien rajojen hahmotus tuli esille puhuttaessa niiden rajojen hahmottamisesta, joiden puitteissa voi toimia, syyllisyydestä tekemättömien töiden suhteen ja toisaalta kieltäytymisen opettelusta: *"Pitää opetella sanomaan ei, ettei tarvi miellyttää. Se on kasvun paikka (H4)."*

Työn merkityksellisuuden kokeminen sisältää ajatuksia työmotivaation ylläpidosta ja rutinoitumisen ehkäisystä: *"Mitä kaikkea voisi tehdä, jos tulisi vähän enemmän ja laajempaa näkökulmaa. Se on tosi sääli että toiminta menee reseptin kirjoittamiseen, ruudun tuijottamiseen ja ainut kysymys on se, että pannaanko pussiin. Se on musta niin resurssien hukkaan haaskaamista. Meillä on oikeasti annettavaa tässä yhteiskunnassa ja terveydenhuollossa vaikka kuinka paljon. Tällaiseen mä uskon että siitä [työnohjauksesta] olisi hyötyä. Voisi saada sijaa uudenlainen ajattelu. Elämää. Kaikki mikä rutinoi, se tappaa elämää (H4)."*

Vastaavasti työnohjauksen jaksamisen elementti sisältää sen keinoja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn, apteekkarin arjen yksinäisyyteen tai proviisorin asemaan "puun ja kuoren välissä": *"Se on myös hirvittävän hyvä tapa purkaa jotakin mieltä painavia asioita töissä, mitä on kokenut (H4)".* Ja lisäksi yleisemmällä tasolla: *"Yhdessä [työnohjauksessa] oli ihan loppuun palanut työntekijä, joka mietti että mitä järkeä tässä työssä (H4)".*

10.4.2 Työnohjaus työn kannalta

Työnohjauksen perustehtävä on tukea ohjattavaa työssään, eli silloin työ, sen sisältö ja työskentely ovat keskeisessä merkityksessä työnohjauksessa. Haastatteluissa työnohjauksen kannalta oleellisiksi asioiksi nousivat

- henkilöstöhallinnon kehittäminen
- työn kehittäminen
- johtaminen
- muutosten käsittely
- toiminnan selkeyttäminen
- työn luonteen muuttuminen
- asiakaspalvelun laatu
- työn pohdinta

Näistä johtaminen ja henkilöstöhallinnon kehittäminen ovat osa esimiestyöskentelyä, mihin sisältyy pohdinta siitä, kuinka edetä erilaisissa henkilöstöhallinnan tilanteissa mutta myös kehitystarpeiden hahmotus. Muutamassa haastattelussa tuotiin esille työnohjauksen mahdollisuudet toimia kilpailutekijänä: *"Työnantaja pystyy paremmin sitouttamaan, motivoimaan ja houkuttelemaan sellaisia työntekijöitä joukkoihinsa ja sitouttamaan. Se on sitten kilpailuvaltti tai menestystekijä tai mitä termiä kukin haluaa käyttää, jos saa henkilökunnan puhaltamaan yhteen hiileen ja antamaan parhaansa työyhteisön hyväksi (H5)."*

Toiminnan selkeytyminen on myös osa esimiehen toimintaa, joka heijastuu toiminnan tehostumisena työyhteisöön. Haastatteluissa tätä kuvattiin etäisyyden otolla, ajatusten tuuletuksella, kokonaisuuden hahmottamisella ja pienessä apteekissa apteekkarin roolia *"joka paikan höylänä"* ja siihen sisältyen: *"Monessa mukana oleminen. Tehdä itselle selväksi, mikä on milloinkin tärkeää ja mikä on prioriteetti järjestys milloin missäkin. Jos se on esimieheltä ja työnantajalta iteltä hukassa niin kyllä se on hyvin äkkiä työyhteisöltäkin hukassa (H5)."*

Koko henkilökuntaa käsittelevät työn aiheet sisälsivät apteekeissa asiakaspalvelun laadun parantamisen. Näitä työnohjauksessa käsiteltäviä asioiksi ajateltiin ongelmatilanteet asiakaspalvelussa sekä siihen sisältyvä jatkuva tunnekuorma. Eräs haastateltava kuvasi asiakaspalveluun sisältyvää riskiä myötäupumisen termillä: *" – – Työ pienessä apteekissa on hyvin kokonaisvaltaisesta, niin asiakkaat saattavat tunkea meidän niskaamme kaikenlaisia murheita ja me mielellään niitä kuunnellaan ja koetaan olevamme tärkeitä ja luottamuksen arvoisia. Joissakin tilanteissa sitä sellaista kuormaa voi tulla vähän liikaakin. Ja kun halutaan olla hyviä ammattilaisia ja miellyttää ja miellyttäviä, niin missä sitten purkaa pois sitä kaikkea mille ei välttämättä ole omaa paikkansa (H5)."* Lisäksi yleisempi termi "työn pohdinta" kattaa mahdollisuuden työnohjauksessa pohtia yrityksen perustehtävää, sen arvoja ja imagoa, töiden järjestelyä ja priorisointia, ajankohtaisia asioita mutta myös potilastapauksia ja niissä mieleen jääneitä tilanteita. Eräessä haastattelussa tuotiin esille miten *"Pelko sana on varmaan yksi mikä liittyy apteekkielämään. Ihan pelko, että sä et huomaakaan jotain*

työpaikkakassaa, tai annatkin lääkkeit liian aikaisin ja se tulee Kelalta takaisin tai jos teet lääkettä, et onko tämä nyt oikea lääke ja katonko mä varmasti oikeat määrät jne. Musta tuntuu, et pelko aiheuttaa myös sen, että piilotellaan niitä virheitä, eikä oteta niitä avoimeen käsittelyyn että niistä voitaisiin oppia. Että huomattaisiin, et tää on nyt semmoinen kohta mikä saattaa mennä vikaan et pitää erityisesti kiinnittää huomioita. Et kyllä työnohjaus varmaan pystyisi sellaista avoimempaa ilmapiiriä vaikuttamaan, et voitaisiin yhdessä puhua niistä peloista ja virheistä ja siitä et ne virheet on oppimista varten eikä niissä haeta syyllistä – – (H3)."

Työn kehittäminen sisältää sen tuen, jota työnohjaus voi antaa uusien ajatusmallien ja tavoitteellisuuden lisäämisessä: *"[apteekeissa] aika konservatiivinen ajattelutapa ja toisaalta sellainen 'näin on aina tehty ajattelu' - niin voisi antaa tosi paljon näkövinkkeä, että asiat voi nähdä ja tehdä toisellakin tavalla ja ehkä paljon järkevämmän kuin mitä tehdään normaalisti (H4)."* Ja toisaalta työnohjauksen koettiin mahdollistavan muutoksen käsittely rakentavasti. Näistä muutoksista apteekkeissa suurimpia ovat apteekkarinvaihdokset: *"Jos mä lähtisin markkinoimaan työnohjausta apteekkeihin niin apteekkarinvaihdos olisi se eka. Koska siinä on muutos on niin vahva työyhteisölle. Siihen liittyy niin paljon tunteita ja pelkoja ja vanhasta irti päästämistä, että siihen työnohjaus olisi hirmu hyvä (H3)."*

Lisäksi omana kokonaisuutena nousivat ne muutospainet, jotka tulevat yhteiskunnan muuttumisen ja ympäristön paineiden myötä ja johtavat työn luonteen muuttumiseen. Tähän sisältyy niin vaatimusten kasvaminen, pidentyvien työurien paine kuin työn luonteen muuttuminen enemmän myyntiä painottavaksi, laajempaa ja kokonaisvaltaista neuvontaa hakevaksi asiakaspalveluksi sekä moniammatillinen yhteistyö. Näiden asioiden työstämisessä voidaan käyttää työnohjausta.

10.4.3 Työnohjaus työyhteisön kannalta

Työyhteisön toiminnan kannalta nostettiin työnohjauksen osalta esille

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| - reflektio | - kollegiaalisuus |
| - työyhteisön yhteistyö | - vuorovaikutus |

Näistä kollegiaalisuutta kuvattiin yhteen hiileen puhaltamisella ja konkreettisten neuvojen ja tuen saamisella muilta työnohjausryhmän jäseniltä. Reflektiota kuvattiin puhumisen ja pohtimisen kulttuurin laajenemisella työyhteisöön. Vuorovaikutus kuvaa työnohjauksen mahdollisuutta toimia keskustelufoorumina ja paikkana antaa palautetta. Eräässä haastattelussa tätä kuvattiin seuraavalla tavalla: *"Työnohjauksen kautta voisi saada myös puhumisen ja pohtimisen kulttuuria työyhteisöön. Sillä työnohjaus on prosessi jossa yksi kerta on ok, se voi tuoda johonkin akuuttiin tilanteeseen apua mutta yleensä suositellaan pidempikestoista. Yleensä ne ovat vuoden kestoisia, miten nyt aina kulloinkin sovitaan. Se on sellainen tapa, jossa harjoitellaan puhumista ja kuuntelemista ja pysähtymistä ja miettimistä. Siinähan se silloin väkisinkin siirtyy toimintaan ja sitä kautta, jos yksi käy työnohjauksessa niin se voi pikkuhiljaa alkaa rakentaa koko työyhteisöä. Koska jos joku toimii eritavalla niin se haastaa myös toiset toimimaan eri tavalla (H4)."*

Samoin työnohjauksessa harjoitellaan sosiaalisia taitoja ja puhumista, asioiden sanomista selkeämmin ja suuremmin: *" – kun toinen puhuu, niin sitten olet hiljaa ja kuuntelet ja tämä on kauhean vaikeaa ainakin minulle itelle ollut. Ja sitten taas kun sinulla itsellä on asiaa niin sano se asia silloin kun siihen on aika ja paikka. Et pitää ottaa ite se tila sillä kertaa (H5)."* Työyhteisön yhteistyöstä tuotiin useita konkreettisia esimerkkejä; kuinka kokonaan uusien ammattiryhmien tulo apteekkeihin muuttaa toimenkuvia. Samoin sukupolvien väliset erot ajattelussa voivat vaatia asioiden auki puhumista. Työnohjausta voidaan käyttää myös yhteistyön kehittämiseen, ristiriitojen työstämiseen tai omien paikkojen hahmottamiseen: *"Ja siinä asiakaspalvelutilanteessa, et voi ku saisi sen tiimin sellaiseksi et kaikilla jolla on oikeus siinä toimia, kulkisivat siinä ja vaikka tekisivät omia töitään, niin näkisivät apua tarvittavan, niin vois mennä et nyt mun paikka on tuolla. Et missä kaivataan apua...kun löytyisi sellainen elävän ja liikkuvan kentän pelihenki (H3)."*

11. TULOSTEN POHDINTA

Kattavaa tutkimusta siitä, kuinka paljon työnohjausta käytetään apteekkisektorilla, ei ole tehty. Alalla toimivien työnohjaajien omaan kokemukseen perustuva arvio oli "vähäinen" tai "jonkin verran". Kuitenkin kaikki haastatteluun osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että apteekkisektorilla olisi tilausta laajemmallekin työnohjauksen käytölle. Haastattelussa esille nousevaa aineistoa lähdettiin aluksi ryhmittelemään sen mukaan, käsitelläänkö suoraan apteekkimaailmaa vai yleisesti yrityksiä ja työntekijöitä. Tästä luokittelusta luovuttiin asioiden samankaltaisuuden ja keinotekoisien luonteen vuoksi. Toki asiaan voi vaikuttaa se, että sekä projektityön lähtökohta, haastattelija ja haastateltavat olivat kaikki farmasian alan edustajia, mikä ohjaa keskustelua. Ja toisaalta haastateltavien toiminta työnohjaajana oli vähäistä, eli kokemus muista aloista ja sitä kautta farmasian alan erityispiirteiden havaitseminen jää vähäiseksi.

Toisaalta asiaa kysyttiin myös suoraan ja se herätti pohdintaa. Työnohjauksessa tarkoitus on pohtia omaa työskentelytapaa, jolloin työn asiasisältö ja sitä kautta erityispiirteet menettävät paljon merkitystä. Työtä kuormittavat asiat, kuten kiire, rikkonaisuus, henkilöstökemiat ja johtajuus ovat yleismaailmallisia ilmiöitä, joiden painotus vaihtelee eri työyhteisöissä ja tehtävissä, mutta olemassa ne ovat. Näin ollen palvelujen tarjonnan vähyys farmasian alan työnohjaajien kohdalla ei tarvitse olla este toiminnan leviämiseksi. Pienemmillä paikkakunnilla ammatilliset sidokset muuhun terveydenhuoltoon voivat tuoda omat haasteensa sopivan työnohjaajan löytämiseen.

Haastattelussa nousi esille useita arkipäivän tilanteita apteekeissa, joiden parempaan hallintaan ja kehittämiseen työnohjauksesta voisi olla apua, oli toiminta sitten säännöllisempää tai kausiluontoista. Menetelmänä työnohjaus on aina prosessi, eli sekä toiminnalle valittua painopistettä että työnohjaajaa kannattaa vaihtaa parin vuoden välein erilaisten näkökulmien saavuttamiseksi. Haastatteluissa muistutettiin myös siitä, että työnohjaukseen sisältyvät tauotkin ovat merkityksellisiä, sillä sen aikana ohjattava voi työstää oppimiaan asioita.

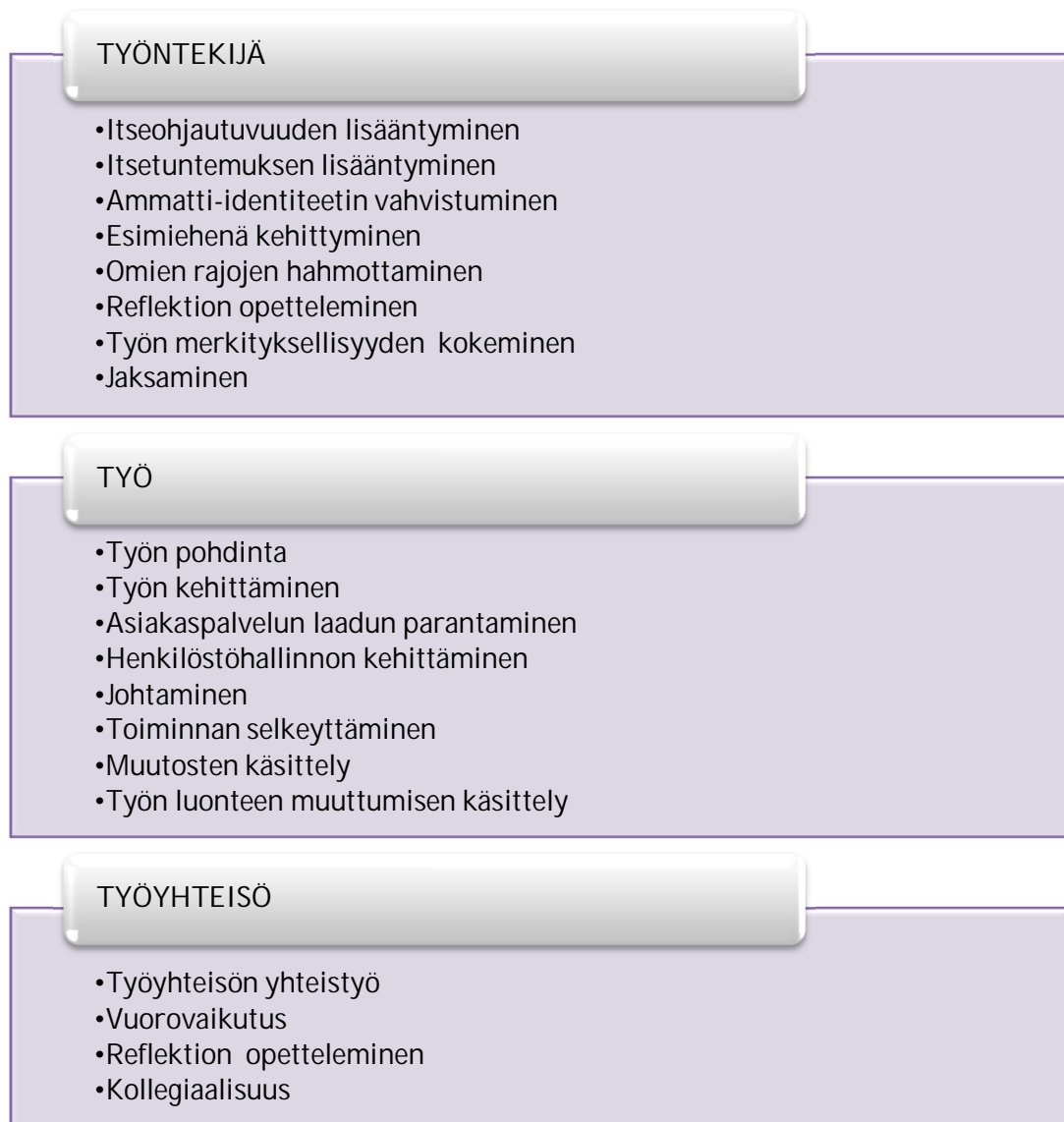
Luultavasti jokaisen omaan kokemukseen ja ajattelumaailmaan pohjautuivat ne erot, joita haastateltavat kokivat työnohjauksen mahdollisuuksien välillä. Työnohjauksen merkityksellisyyden koettiin kasvavan työntekijän työskennellessä yksin. Yksin

työskennellessä ei ole samalla lailla mahdollisuuksia jakaa kokemuksia kuin tiimityöskentelyssä. Apteekeissa tämä nousee esille apteekkarin roolissa mutta myös tilanteissa, joissa proviisori jää yksin (apteekin hoitajuus, kollegoiden puute, työyhteisön vuorovaikutus). Työnohjaus auttaa myös löytämään inhimilliset rajat työnteolle ja ehkäisee työuupumusta. Työnohjauksen koettiin myös tukevan tilanteissa, joissa halutaan tuulettaa ja työstää omia ajatuksia pirstaleisen työn keskellä. Työskentelyn laatuun työnohjaus vaikuttaa asiakaspalvelun, muutosten käsittelyn ja henkilöstöhallinnon kehittymisen myötä. Työyhteisön tasolla työnohjauksen vaikuttavuus nähtiin yhteishengen ja vuorovaikutuksen lisääntymisessä sekä jatkuvien muutosten käsittelyssä, koskivat ne sitten oman ajattelutapaa, ammatti-identiteettiä tai toimintaa. Apteekkisektorilla muutoksia on ollut paljon viime vuosina. Esimerkiksi Savelan väitöskirjassa (2003) kuvataan farmaseuttien ja proviisorien oman ajattelumallin muutosta, jossa lääkemyynti on muuttunut rutiininomaisesta toimittamisesta lääkealan asiantuntijan työksi. Ammatti-identiteetin kannalta kyse on isosta muutoksesta ja oppimisesta. Toinen jatkuvasti toistuva muutostilanne syntyy apteekkarinvaihdoksen yhteydessä. Usein tähän liittyvät muodollisuudet hoidetaan hyvin, mutta ihmisten tunteet ja stressi, joka aina syntyy muutosten yhteydessä, sivuutetaan. Käsittelemättömänä tämä voi heijastua työyhteisön toiminnassa pitkään, sillä yhteisön muisti on tavattoman pitkä (Onnismäki 2011).

Kokonaisuudessaan tutkimus nosti esille useita tilanteita, joissa työnohjausta voidaan apteekteissa käyttää ennaltaehkäisevänä toimintana (Kuva 6). Haastatteluissa nostettiin kuitenkin esille työnohjauksen merkityksellisyys vain, jos toiminnalla on esimiestason tuki sekä yhteys työyhteisön työskentelyyn. Niinpä toimintamallin laajempi käyttö apteekkisektorilla vaatisi apteekkaritason hyväksynnän ja ymmärryksen sen mahdollisuuksista. Haastatteluissa hallinnollisen työnohjauksen tasolta nousivat esille apteekkarin mahdollisuus käyttää työnohjausta sparraukseen ja toiminnan selkeyttämiseen, mutta myös tukemaan omaa jaksamista ja motivaatiota. Apteekkarilehden (Elo 2010) tekemän tutkimuksen mukaan 37 % apteekkareista haluaisi kehittää johtamistaitojaan ja omaa työhyvinvointiaan 32 % apteekkareista (n=335). Apteekkarin vahva motivaatio heijastuu suoraan henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta koko apteekin työskentelyyn. Työnohjaus mahdollistaa myös muuttuvan johtajuuden (vaatimukset vuorovaikutuksen lisäämiseen, itseohjautuvuuteen ym.)

käsittelyn. Eräs haastateltavista tiivisti asian: *"Mä aloittaisen [työnohjauksen apteekissa] esimiehen työnohjauksesta, koska johtamisen laatu on olennaista. Miten ne työntekijät löytävät oikeat roolit ja miten avointa se kommunikaatio ja vuorovaikutus voi olla. Totta kai jokainen vaikuttaa, mutta esimies on avainasemassa (H3)."*

Nyt suoritettu tutkimus toteutettiin laadullisilla menetelmillä. Työnohjauksen vaikuttavuuden arviointiin on kuitenkin laadittu Suomeenkin sovellettuna, validoituja ja standardoituja evaluaatiomenetelmiä (esim. Manchester Clinical Supervision Scale, MMCS) (Hyrkäs 2010). Työnohjauksen yleistyessä tutkimus olisi hyvä toistaa näiden avulla.



Kuva 6. TYÖNOHJAUKSEN MAHDOLLISUUDET APTEEKEISSA.

12. YHTEENVETO

Työnohjaus on toimintamalli, jolla on todettu useita myönteisiä vaikutuksia työelämään. Sen avulla voidaan löytää uusia keinoja vastata työelämän kuormittavuuteen, ja säilyttää kokemus työstä hallittavana ja mielekkäänä kokonaisuutena. Menetelmänä se vastaa omalta osaltaan nykyisen työelämän ja työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Oppimisprosessina se muodostaa vaihtoehdon perinteisemmille koulutustavoille.

Työnohjaus on vakiintuneena menetelmänä käytössä mm. esimiestyöskentelyssä, terveydenhuollossa, opettajilla ja asiantuntija-aloilla. Haastattelujen kautta muodostui käsitys, jonka mukaan työnohjaukselle olisi selkeästi tarvetta ja tilausta apteekkisektorilla. Työnohjauksen vaikuttavuus otettiin esille esimiestyöskentelyn kehittämisessä, oman jaksamisen yhteydessä, itsetuntemuksen lisääntymisessä, työyhteisön yhteistyössä, vuorovaikutuksessa ja työn kehittämisessä. Työnohjauksen tuki ajatuksen selkeyttäjänä ja ammatti-identiteetin voimistajana voisi auttaa apteekkilaisia hahmottamaan mahdollisuutensa osana terveydenhuoltoa mutta myös palvelujen tuotteistamisessa. Lääkäripuolella käytettyä Balint-työnohjausta, joka pohjaa yhdessä mietittäviin potilastapauksiin, voisi soveltaa lääkehoidon kokonaisarviointeja (LHKA) suorittavien farmaseuttien ja proviisoreiden täydennyskoulutukseen.

Haastatteluissa työnohjaus nähtiin myös mahdollisuutena pohtia ammattietikkaa, vaikeita asiakastilanteita, ammatti-identiteetin muutoksia tai työn luonteen muuttumista. Asioita, joiden pohtimiseen kiireinen arki ei anna mahdollisuuksia. Kuitenkin tuotiin esille myös alalla vallitseva vahva pärjäämisen kulttuuri; töitä tehdään korkealla työmoraalilla, itsenäisesti. Markkinointiin, palkanlaskuun tai siivoukseen osataan jo käyttää ulkopuolisten asiantuntijoiden osaamista, sen sijaan työhyvinvoinnin ja henkilöstöhallinnon koetaan ehkä vielä menevän siinä sivussa.

Työnohjauksessa toimintamallina käytettävä reflektiota on farmasianalalla tutkittu Katajavuoren (2005) väitöskirjassa. Katajavuori esittää farmaseuttisen asiantuntijuuden kehittymisen edellyttävän reflektiivistä toimintatapaa ja rutiineista luopumista. Reflektiivisyys mahdollistaa muutoksen, kehityksen ja kasvun, jota apteekkien toiminnan kehittämisessä tarvitaan. Nyt suoritetuissa haastatteluissa nostettiin useita esimerkkejä siitä, kuinka reflektiivinen työtapo voisi kehittää työskentelyä

apteekkimaailmassa esim. toimitusvirheiden analysoinnissa, itseohjautuvuuden lisäämisessä ja perustehtävän laajentamisessa. Reflektiivisten taitojen kehittyminen näkyy myös asioiden käsittelytavoissa; siinä missä ongelmat voidaan nähdään toisten aiheuttamiksi tai tilanteesta johtuvaksi, kasvaa reflektiivisen ajattelun myötä oman toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja omien vaikutusmahdollisuuksien tiedostaminen. Työnohjauksen yksi tarkoitus käynnistää reflektio toimintamallina ja auttaa sitten ohjattavaa hyödyntämään tätä arkityössään. Yhden työntekijän tai apteekkarin toimintatavan muutos haastaa muutkin työyhteisössä toimimaan toisin.

Tutkimuksessa olisi ollut hedelmällistä saada useamman ääni kuuluville eli haastateltavaksi useampi työnohjaukseen osallistunut henkilö. Kuitenkin ilmiö on ilmeisen uusi ja vähän käytetty farmasian alalla, mikä teki mahdottomaksi laajemman joukon löytämisen. Näin ollen haastattelussa esille tulleita tarinoita täydennettiin aikaisemmilla tutkimuksilla ja muiden alojen kokemuksilla. Ilmiönä työnohjaus on kuitenkin samankaltainen, alasta riippumaton, ja näin ollen yleistettävissä, kunhan kunkin alan erityispiirteet otetaan huomioon.

Niissä apteekeissa, joissa työnohjausta on hyödynnetty, löytyi paljon positiivisia kokemuksia: *"Omasta kokemuksesta sekä työnohjaajana että työnohjattavana, minusta se on hyvä tapa kehittyä ja jaksaa esimiestyössä. – – Ja työyhteisöjen kehittämisessä A. ongelmatilanteissa mutta myöskin B. "terveissä työyhteisöissä", jonka tavoitteena on hioa toimintatapoja (H6)."* Sinänsä työnohjauksen sijasta voidaan käyttää coachingia, sparrausta, konsultaatioita tai muita ohjausmenetelmiä - tärkeintä, että niiden olemassaolo tiedostetaan ja niitä osataan hyödyntää tarpeen mukaan.

KIRJALLISUUSLUETTELO

Aalto K: Työnohjausjakson rakenne. Kirjassa: Työnohjaus – ammatillisen kasvun avain, s. 79–95. Toim. Aalto K. Kirjapaja, Hämeenlinna 1984

Alhanen K, Kansanaho A, Ahtiainen O-P, Kangas M, Soini T, Soininen J: Työnohjauksen käsikirja. Tammi, Hämeenlinna 2011

Apteekkien Eläkekassa: Tekemättömän työn kustannukset 2012. Haettu 12.11.2012 Internetistä: [http://www.aekassa.fi/uploads/Tiedotteet/Apteekkien Eläkekassa tiedottaa 1 2012.pdf](http://www.aekassa.fi/uploads/Tiedotteet/Apteekkien_Elakekassa_tiedottaa_1_2012.pdf)

Elo E: Elämäni Apteekkarina. Suuri apteekkarikysely. Apteekkarilehti 7–8: s. 12–21, 2010

Frisk T (toim.): Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy, Edita Prima Oy, Helsinki 2003

Hyrkäs K: Työnohjauksen monimuotoisuus kansainvälisestä näkökulmasta. Osviitta 3: s. 4–7, 2010

Hyrkäs K: Clinical Supervision and Quality Care. Acta Universitatis Tamperensis 869. Tampere University Press, Tampere 2002

Isaacs W: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Helsinki 2001

Kallasvuori A, Koski A, Kyrönseppä U: Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro, Helsinki 2012

Katajavuori N: Vangittu tieto vapaaksi – asiantuntijuus ja sen kehittyminen farmasiassa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Farmasian tiedekunta, Sosiaalfarmasian osasto 2005

Karvinen-Niinikoski S, Rantalaiho U-M, Salonen J: Työnohjaus sosiaalityössä. Edita, Helsinki 2007

Keski-Luopa L: Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia instituutti. Tornion kirjapaino Oy, Oulu 2007

Keskinen S: Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Osviitta 3: s. 32–37, 2006

Kiander T, Risku-Hannola K, Viiala P: Työnohjausopas. Työvälineitä osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Vantaan kaupunki, Vantaan kaupungin paino, Vantaa 2009

Kolb D: Experiential learning: experience as the source of learning and development. Prentice Hall, New Jersey 1984

Kärkkäinen M: Työnohjauksen monimuotoisuus. Kirjassa: Työyhteisön työnohjaus, s.14–30. Toim. Kallasvuo A, Koski A, Kyrönseppä A, Kärkkäinen M. Sanoma Pro Oy, Helsinki 2012

Laukkarinen J: Johtajuuden valta ja pelko. Osa 1. Osviitta 2: s. 26–29, 2011

Laurila R: Keskeisten työmotivaatiotekijöiden toteutuminen apteekkifarmaseuttien työssä. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD-projektityö. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2005

Makkonen E, Nick M, Siimes A: Kerron ja kuuntelen. Työnohjausta Balint-ryhmässä. Duodecim. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki 2006

Mielenterveyslaki 1116/1990. Haettu 10.9.2012 Internetistä:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116>

Ojanen S: Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Yliopistopaino, Helsinki 2006

Ollila S: Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7, 2012

Ollila S: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveyshallinto 2006

Onnismäa J: Keskustelua muistamisesta ja unohtamisesta organisaatiossa. Kulttuurinen muisti on pitkä. Osviitta 3: s. 4–11, 2011

Paunonen-Ilmonen M: Työnohjaus: Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY, Vantaa 2001

Piispanen R, Sannamo M: Työnohjauksen ABC. Tmi Ritva Piispanen, Helsinki 2010

Punkanen T: Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi, Hämeenlinna 2009

Puimalainen I: Kehittyvä Suomalainen apteekki – lisäarvoa asiakkaalle, terveydenhuollolle ja yhteiskunnalle. Suomen Farmasialiitto ry, Helsinki 2006

Puusa A, Juuti P. (toim.): Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO, Vantaa 2011

Sava I: Työnohjaus ja opettajan tietoisuus. Gaudemus, Helsinki 1987

Savela E: Ammattitaidon ylläpitäminen apteekissa - farmaseuttien ja proviisoreiden kouluttautuminen normiteorian viitekehyksessä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, Farmaseuttinen tiedekunta, Sosiaalifarmasia 2003

Siltala P: Työnohjauksen välineet. Kirjassa: Ohjaus ammattina ja tieteenalana, s. 241–253. Toim. Onnismaa J, Pasanen H, Spangar T. PS-kustannus, Juva 2004

Suomen työnohjaajat ry: Eettiset ohjeet 1997. Haettu 1.11.2012 Internetistä: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/yhdistys/ohjeet.html>

Suomen työnohjaajat ry: Suositus työnohjaajakoulutuksen sisällöstä 2009. Haettu 1.11.2012 Internetistä: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/images/sisaltosuositukset.pdf>

Sydänmaanlakka P: Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006

Tiuraniemi J: Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. Aikuiskasvatus 2: s.110–120, 2005

Toivola K: Työnohjaus johtajuuden tukena. Kirjassa: Ryhmäilmiöt ja työnohjaus, s.11–26. Toim. Keskinen S. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, Turku 1996

Totro T: Nykyisyys, menneisyys ja tulevaisuus työnohjauksessa – teorianäköaloja. Kirjassa: Työnohjaus, Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja, s.125–128. Toim. Ketonen Y, Korhonen M. Painotalo Suomenmaa, Oulu 2007

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 10.9.2012 Internetistä: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

af Ursin K: Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. Acta Universitatis Tamperensis 1243, Tampere University Press, Tampere 2007

Vienola V: Systeemiteoriaan pohjautuva kaksivuotinen työnohjaajakoulutus – toimintatutkimuksellinen tapaustutkimus. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 23, Joensuun yliopiston monistuskeskus, Joensuu 1995

Viika K: Työnohjauksen kehitys kirkossa. Kirjassa: Työnohjaus - ammatillisen kasvun avain, s. 63–78. Toim. Aalto K. Kirjapaja, Hämeenlinna 1984

Viitala R: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Vilkka H: Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2005

Virtanen V: Potilas-lääkärisuhde perusterveydenhuollossa. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 109(13): s. 1178, 2006

Vuorinen R: Ryhmässä tapahtuva työnohjaus. Kirjassa: Työnohjaus – ammatillisen kasvun avain, s. 141–152. Toim. Aalto K. Kirjapaja, Hämeenlinna 1984

Ylönen M: Sanattoman sanoittaminen. Luova liike auttaa työnohjauksessa. Näkökulmia käytäntöön. Aikuiskasvatus 26: s. 115–121, 2006

Liite 1. Haastattelupyyntö/ Työnohjaukseen osallistuneet

Hyvä työnohjaukseen osallistunut apteekkari, proviisori tai farmaseutti

Teen osana Apteekkifarmasian erikoistumisopintoja tutkimusta farmasian alan ammattilaisten työnohjauskokemuksista ja niiden vaikuttavuudesta. Tarkoituksena on haastatella alan ihmisiä, jotka ovat osallistuneet työnohjaukseen.

Haastattelut suoritetaan talven 2012 aikana puhelimella tai erikseen sovittavassa paikassa. Haastattelussa esille tulevat asiat ovat täysin luottamuksellisia.

Jos olet ollut työnohjauksessa, otathan yhteyttä helmikuun loppuun mennessä

Yhteydenotot:

Proviisori Maria Ala-Karvia

050-543 9116, Jalasjärvi

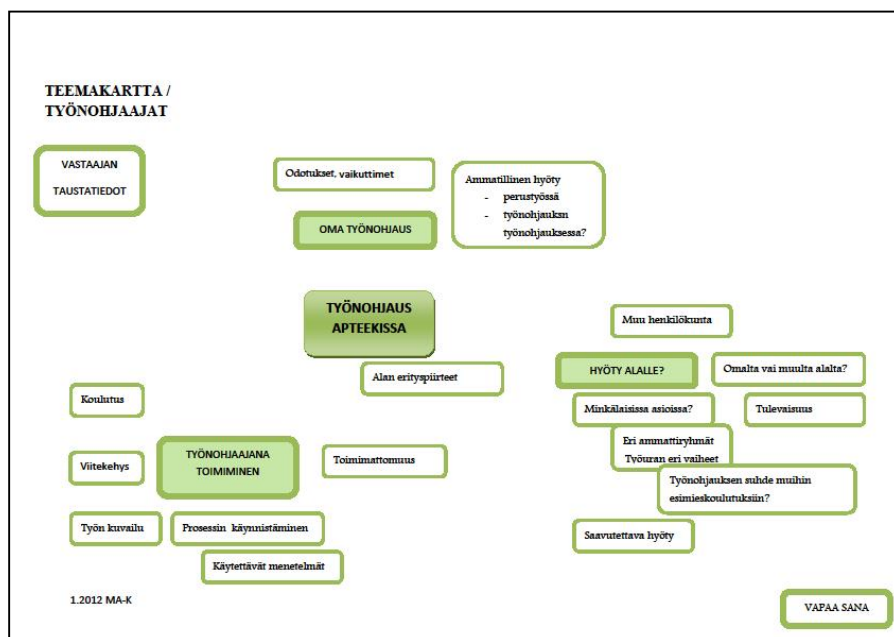
maria.ala-karvia@apteekit.net

Lisätietoja tutkimuksesta antaa projektityön ohjaaja

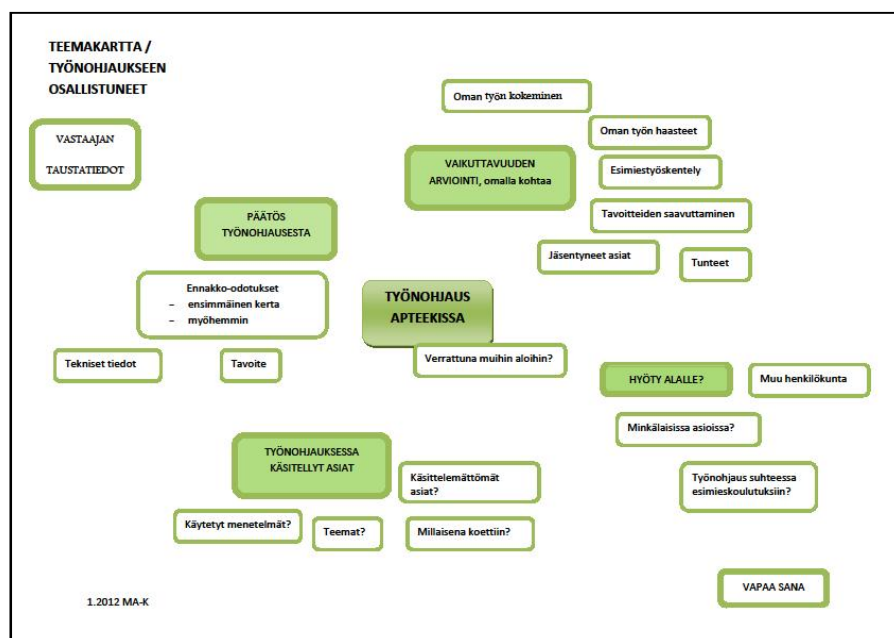
Proviisori, työnohjaaja Lea Tuomainen

(lea.tuomainen@uef.fi)

Liite 2. Teemahaastattelujen rungot



Kuva 1. TEEMAHAASTATTELUN RUNKO / työnohjaukseen osallistuneet



Kuva 1. TEEMAHAASTATTELUN RUNKO / työnohjaajat

Liite 3. Työnohjauksen eettiset periaatteet (Suomen työnohjaajat ry 1997)

TYÖNOHJAAJAN SUHDE TILAAJAAN

Työnohjaaja on lojaali ohjattavalle, ohjattavan esimiehille, työnantajalle ja organisaation perustehtävälle.

Työnohjaaja ei ota ohjattavan työyhteisön johtajuutta.

Työnohjaaja työskentelee luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Työnohjauksen lähtökohtana ja työskentelyn perustana on sopimus ja sen noudattaminen. Sopimus sisältää realistiset tavoitteet sekä niistä johdetun aikataulun, työskentelytavat ja hinnoittelun.

Työnohjaaja kunnioittaa myös kaikkea muuta organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä.

TYÖNOHJAAJAN SUHDE OHJATTAVAAN

Työnohjaaja asettaa itsensä ohjaamansa yksilön, ryhmän tai yhteisön palvelukseen. Työskentely lähtee ohjattavan tarpeista. Työnohjaaja antaa tietonsa ja kokemuksensa ohjattavan käyttöön.

Työnohjaus on luottamuksellista ja avointa suhteessa tilaajaan ja ohjattavaan. Työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus ohjattavan ja tilaajan kertomiin asioihin.

Työnohjaaja kunnioittaa ohjattavan ammattitaitoa ja valintoja - silloinkin kun ne ovat johtaneet epäonnistumiseen.

Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään.

Työnohjaaja luottaa ohjattavan kehittymismahdollisuuksiin.

Työnohjaajalla on riittävä etäisyys ohjattavaan. Aikaisemmat kontaktit ohjaajan ja ohjattavan välillä on syytä tuoda keskusteluun tilaajan ja ryhmäohjauksessa ryhmän kanssa ennen sopimuksen tekoa.

Työnohjaaja jättää riittävästi tilaa ohjattavan kasvuun, liikkumiseen - jopa perääntymiseen.

TYÖNOHJAAJAN SUHDE ITSEENSÄ

Työnohjaaja ei ylitä oman pätevyytensä rajoja. Jos ylitys kuitenkin tapahtuu, hän ottaa sen opiksi ymmärtääkseen, missä rajat kulkevat.

Työnohjaaja huolehtii omien voimavarojensa turvaamisesta ja ammattitaitonsa kehittämisestä.

Työnohjaajan toimintaan kuuluu pohtia kriittisesti, avoimesti ja ammatillisesti omaa työskentelyään.

Työnohjaaja ei saa toimia työnohjaajana ratkaistakseen omia henkilökohtaisia ristiriitojaan tai korvatakseen sitä, mitä vaille on omassa elämässään jäännyt.

Työnohjaaja kantaa vastuuta siitä, että hänen työmääränsä pysyy kohtuullisena ja työnsä laatu hyvänä.

ARVIOINTI

Työnohjauksen tuloksellisuutta on arvioitava ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän kannalta.

Palautteen antamiselle ja arvioinnille on varattava riittävästi aikaa.